



Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento / SEGPLAN
Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado de Goiás / SEMARH

PROC001 – Licenciamento Ambiental

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;
	<i>Check-list</i> desatualizado ou incompleto	<i>Check-list</i> 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;

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
	Inexistência de modelo padrão de termo de referência (TR) e divulgação dos mesmos no site da SEMARH	Elaboração de modelo padrão de TR e divulgação no site da SEMARH	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Valorização dos bons profissionais. Reduzir, de forma significativa, o número de formalização de processos com documentos ou projetos faltantes, ou incompletos.
		Estruturação da área de TI	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/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	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Jan/2012	
	Falta de comunicação entre a CAT e as áreas técnicas para unificação de procedimentos	Capacitação e treinamento dos atendentes. Reuniões periódicas entre as áreas	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Jan/2012	
	Tempo estipulado pelo padrão VAPT-VUPT insuficiente	Reavaliar o tempo para abertura e formalização do processo	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Jan/2012	
	Demanda de abertura de processos muito superior ao número de colaboradores.	Aumento do número de colaboradores e do espaço físico.	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF).	Jan/2012	
2-Processos desaparecidos		Local adequado e seguro para armazenar os processos, inclusive com monitoramento por meio de câmeras	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
	Falta de segurança física para os processos				Melhoria da imagem da SEMARH perante a sociedade;
	Falta de câmeras e dispositivos de segurança				

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
	Falta de local para armazenar os processos	Digitalização de processos			Respeito ao usuário;
	Falta de tramitação dos processos no sistema	Tramitar o processo no sistema antes da entrega ao departamento responsável pela análise	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	01/2012.	
	Desatenção dos colaboradores	Treinamento e capacitação dos colaboradores	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	03/2012.	Celeridade no processo de licenciamento;
	Falta de capacitação e treinamento	Digitalização de processos	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	12/2012	
	Ausência de agente de segurança pública oficial na área técnica	Incluir agente de segurança pública oficial na área técnica	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	03/2012	Moralidade no processo de licenciamento;
	Tramitação direta do processo físico às áreas técnicas sem passar pela CARQ	Tramitar direto à CARQ	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	03/2012	
	Falta de vinculação lógica entre processos; Falta de migração do processo antigo para o novo	Realizar vinculação lógica e física entre processos			Organização do ambiente de trabalho;
	Criação de etiquetas diferentes (vários números de processo) na mesma capa do processo	Criação de processos individuais por tipologia, vinculando-os logicamente no sistema			

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
	Falta de ética dos colaboradores	Abertura de sindicância e processo administrativo disciplinar (PAD)	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Jan/2012	Segurança aos colaboradores.
	Grande fluxo de pessoas (cliente, usuário, procurador, RT, despachante) nos departamentos	Criação de regras, sem exceção, para controlar o fluxo de pessoas na SEMARH; Uso obrigatório do crachá pelos servidores. Reestruturar todo o prédio da SEMARH.	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
	Falta de pessoal qualificado para gerenciar a Coordenação de Arquivo (CARQ)	Convocar aprovados em cadastro de reserva com habilitação em arquivologia ou áreas afins	Secretário do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
3-Informações equivocadas, erradas ou imprecisas nos estudos e nos documentos	Falta de ética ou incompetência do RT	Estreitar parceria com o CREA e com outros conselhos.	Secretário do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos, CREA-GO e conselhos	Mar/2012	
	Falta de punição; Falta de controle do CREA e de outros conselhos com relação à habilitação do RT	Advertência, investigação e punição do CREA e dos outros conselhos	Secretário do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos, CREA e outros conselhos	Mar/2012	

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
	Falta de orientação ao usuário ou responsável técnico (RT)	Aprimorar canal de comunicação com seminário, boletim informativo, manual, matéria no site, entre outras	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Diminuir ou acabar com o número de informações equivocadas, erradas ou imprecisas nos estudos ambientais e nos documentos formalizados nos autos do processo de licenciamento ambiental.
	Falta de atualização das normas	Revisão, atualização e divulgação da legislação ambiental	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
	Dificuldade para divulgar a legislação afeta à área ambiental	Estruturação da área de TI	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
	Check-list desatualizado ou incompleto	Atualização e divulgação do <i>check-list</i>	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
	Entrega de arquivo digital não datado e sem identificação	Estruturação da área de TI	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
	Erros nas informações prestadas pelo cliente (usuário) ou pelo responsável técnico (RT)	Triagem (pré-análise) para conferência da documentação legal	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
	Documentação incompleta	Capacitação e treinamento dos atendentes; Não formalizar processos, em nenhuma hipótese, com documentação incompleta	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Jan/2012	

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
4-Razão Social, CNPJ, endereço e tipologias cadastradas erradas	Desatenção dos atendentes da Coordenação de Atendimento ao Público (CAT) e falta de treinamento dos atendentes da CAT	Capacitação e treinamento dos atendentes	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Acabar com a formalização de processos com razão social, CNPJ, endereço e tipologias cadastradas erradas.
	Alta rotatividade de servidores na CAT	Padronização do atendimento, na CAT, por meio de um regulamento (ou manual)	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Jun/2012	
	Tempo pequeno para abertura e formalização do processo	Aumento do tempo para abertura e formalização do processo	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
	Erros nas informações prestadas pelo cliente (usuário) ou pelo responsável técnico (RT)	Triagem (pré-análise) para conferência da documentação legal	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
5-Documento de Arrecadação de Receitas Estaduais (DARE) calculado errado	Falta de ética ou incompetência do RT	Estreitar parceria com o CREA e com outros conselhos	Secretário do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos, CREA e outros conselhos	Mar/2012	Diminuir ou acabar com a formalização de processos com DARE calculado errado.
	Erros nas informações prestadas pelo usuário ou pelo RT	Triagem para conferência do DARE	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
	Falta de conhecimento dos atendentes sobre o cálculo do DARE	Padronização do atendimento por meio de um regulamento (ou manual)	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
	Desatenção dos atendentes da CAT	Capacitação e treinamento dos atendentes			

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
6-Variabilidade no tempo de análise de processos	Não formalização de critérios internos de priorização	Definir, formalizar e divulgar os procedimentos para priorização de processos	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Padronizar o tempo de análise dos processos, seguindo os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.
	Demora no atendimento das pendências pelos usuários ou RT	Seguir Resolução CONAMA 237/1997: art. 10º, IV; e art. 15º e art. 16º	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
7-Baixa produtividade	Estrutura física inadequada para a realização do trabalho. Falta suporte tecnológico para maior celeridade aos procedimentos de análise	Reestruturar e melhorar a estrutura de trabalho: espaço físico, instalação, mobiliário, equipamentos adequados. Estruturação da área de TI	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Aumento da produtividade; Celeridade na análise processual; Qualidade do processo; Melhoria do ambiente de trabalho; Motivação dos colaboradores; Manutenção do capital intelectual.
	Falta de valorização do servidor público	Valorização dos colaboradores, por meio: remuneração adequada; avaliação desempenho-resultado: bônus, prêmios e promoções; especialização, capacitação, treinamento e reciclagem	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
	Falta de mecanismos de mensuração e bonificação de produtividade				
8-Reanálise do processo	Falta de aviso da notificação via Aviso de Recebimento (AR)	Notificar o usuário (cliente) ou RT por meio de AR	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
	Inércia do usuário ou RT no atendimento das pendências	Indeferir o processo de licenciamento, transcorrido o prazo máximo de 04 meses (art. 15 da Resolução CONAMA 237/1997) para atendimento da notificação	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Celeridade no processo por meio da eliminação do retrabalho;
	Projetos não atendem aos pré-requisitos	Padronização dos critérios exigidos, incluindo elaboração de termo de referência e manual de instrução de licenciamento	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	Melhoria da qualidade dos processos;
	Entrega de arquivo digital não datado e sem identificação				
	Processos desaparecidos; abertura de 2º via de processos	Abertura de sindicância e processo administrativo disciplinar (PAD); Digitalização de processos	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Economia e otimização de recursos;
		Local adequado e seguro para armazenar os processos, inclusive com monitoramento por meio de câmeras			
		Criação de regras, sem exceção, para controlar o fluxo de pessoas na SEMARH			
		Uso obrigatório do crachá pelos servidores			
	Desatenção e desconhecimento por parte dos atendentes	Integração entre CAT e SLM	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Valorização dos bons profissionais.
		Treinamento e capacitação dos atendentes			

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
9-Burocracia na tramitação do processo para outra unidade da SEMARH (Advocacia Setorial)	Ausência de uma ramificação da Advocacia Setorial (ASJ) na SLM	Instituir núcleo da ASJ no setor de licenciamento ambiental da SLM	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Celeridade na análise do processo; Segurança dos processos.
10-Apresentação de arquivos cartográficos sem atender a portaria da SEMARH	Falta de ética e desatenção do RT	Estreitar parceria com o CREA e com outros conselhos	Secretário do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos, CREA e outros conselhos	Mar/2012	Celeridade na análise do processo de licenciamento ambiental por meio da eliminação do retrabalho; Qualidade dos pareceres técnicos; Punição aos profissionais que faltarem com ética; Padronização dos mapas; Satisfação dos usuários; Confiabilidades dos pareceres técnicos.
	Check-list desatualizado ou incompleto	Atualização e divulgação do <i>check-list</i> no site da SEMARH	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	
11-Comunicação interna ineficaz	Mudanças não são informadas	Aumentar quantitativo de servidores na TI	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Padronização dos procedimentos; Atualizações constantes; Melhoria do clima organizacional;
	Falta de servidores para alimentar o sistema de informações				
	Falta de integração entre as áreas	Promover integração entre as áreas			
	Falta de registro escrito de todas as alterações realizadas	Registro formal de todas as alterações realizadas	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF F) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	Sincronização entre as gerências.

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
12-Tempo elevado na análise e tramitação dos processos pela CGEO	Colaboradores insuficientes	Convocação de servidores e contratação de estagiários	Secretário do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Celeridade na análise do processo de licenciamento ambiental; Qualidade do processo; Melhoria dos laudos técnicos.
	Estrutura física inadequada para a realização do trabalho	Reestruturar e melhorar a estrutura de trabalho: espaço físico, instalação, mobiliário e equipamentos adequados	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	
	Desatenção por parte do atendente	Treinamento constante da equipe de protocolo			
	Entrega de documentação errada pelo usuário	Educar usuário			
13-Demora na realização das vistorias	Quantidade insuficiente de técnicos	Aumento do quantitativo técnico	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Celeridade na análise do processo; Satisfação do usuário.
	Quantidade insuficiente de veículos	Aumentar frota de veículos e espaço físico			
14-Relatórios técnicos incompletos, duvidosos e não conclusivos da Gerência de Inspeção Ambiental (GIA)	Falta de capacitação e treinamento dos colaboradores; Processos de diversas tipologias	Treinamento e capacitação dos colaboradores do setor	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Fiscalização (SFI)	Mar/2012	Confiabilidade dos laudos de vistoria; Eliminação do retrabalho;
		Realização de parcerias com outros órgãos e instituições de ensino	Secretário do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos, Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Fiscalização (SFI)	Mar/2012	
		Aprimorar canal de comunicação com seminário, boletim informativo, manual, matéria no site	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Fiscalização (SFI)	Mar/2012	

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
	Falta de padronização e informações desnecessárias e equivocadas nos laudos	Elaborar o laudo de acordo com a solicitação de vistoria	Superintendência de Fiscalização (SFI)	Mar/2012	Qualidade do processo;
		Padronizar o laudo de vistoria			
		Reuniões periódicas entre a GIA e as gerências da SLM			
	Estrutura física inadequada para a realização do trabalho	Reestruturar e melhorar a estrutura de trabalho: espaço físico, instalação, mobiliário e equipamentos adequados	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
	Falta de assinatura nos relatórios técnicos	Exigir maior atenção dos analistas	Superintendência de Fiscalização (SFI)	Jan/2012	
		Maior atenção do Gerente no momento do despacho			
Rota por região	Organizar as rotas de vistoria por tipologia de processo.	Superintendência de Fiscalização (SFI)	Mar/2012		
	Aplicar a lei de crimes ambientais quando necessário		Mar/2012	Segurança ao analista ambiental da SLM na emissão do parecer técnico e, conseqüentemente, da licença ambiental;	
	Capacitação e treinamento do colaborador da vistoria			Eliminação do retrabalho;	
15-Parecer Técnico inconsistente da Gerência de Áreas Protegidas (GAP)	Insegurança e ausência de especificação das restrições legais da área objeto do licenciamento legal da lei	Explicitar impedimentos legais na área pleiteada para o licenciamento.	Superintendência de Unidades de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Fiscalização (SFI)	Mar/2012	Qualidade do processo;
16-Parecer Técnico inconsistente por estar	Base Cartográfica e Imagens desatualizadas	Aquisição de Imagens, preferencialmente de alta		Mar/2012	Segurança ao analista ambiental da SLM na emissão do parecer técnico e, conseqüentemente, da licença ambiental.
					Confiabilidade dos pareceres técnicos;
					Punição aos infratores da legislação ambiental;

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
baseado em imagens desatualizadas	Falta de aquisição de imagens	resolução, e obtenção de Bases Cartográficas oriundas de outras instituições	Secretário do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)		Qualidade dos processos; Monitoramento ambiental; Otimização dos recursos da vistoria.
17-Laudos laboratoriais incompletos ou imprecisos	Falta de estruturação da Gerência de Monitoramento Ambiental (GMA)	Estruturar a GMA	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Confiabilidade nos Laudos laboratoriais;
	Análises laboratoriais sem relatório conclusivo	Padronizar a análise laboratorial com o retorno do relatório conclusivo	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	GMA estruturada; Qualidade na análise dos processos.
18-Retrabalho pela ausência de registros	Alimentação do sistema de licenciamento de maneira incompleta	Consolidar o registro dos licenciamentos das propriedades por meio de adequação do sistema de informática já existente. Criação da ferramenta "Banco de dados"	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Geração de informações completas e consistentes;
	Ausência de registro histórico dos licenciamentos das propriedades;				
	Falta banco de dados				
	Ausência de transformação dos dados em informação				
	Falta de sistema próprio para armazenamento de dados				
	Falta integração de sistemas de informações entre os órgãos do governo	Integrar por meio de convênios e parcerias os sistemas de informações de vários órgãos do governo	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Eliminação do retrabalho;
					Agilidade no processo de licenciamento;
					Confiabilidade dos pareceres técnicos;
					Monitoramento ambiental

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
	Ausência de colaboradores de TI	Estruturar a área de TI com mais técnicos e máquinas			
19-Insegurança dos analistas ambientais diante questões jurídicas	Ausência de uma ramificação da advocacia setorial na área técnica	Constituir ramificação da advocacia setorial na área técnica	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Segurança jurídica aos analistas ambientais na emissão da licença; Segurança jurídica ao processo;
	CJPLR não possui atribuição legal para respaldar os técnicos juridicamente				
	Ausência de uma assessoria jurídica voltada para a defesa dos servidores em atos realizados no exercício de suas funções	Disponibilizar assessoria jurídica aos servidores	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Confiabilidade no processo; Normatização de procedimentos;
	Falta de observação da CJPLR de alguns documentos ausentes no processo	Instituir núcleo de análise documental	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Qualidade do processo
	Ausência de divisão de responsabilidades ao longo da análise	Divisão de responsabilidades ao longo da análise	SGPF, SLM, SFI e SUCON	Mar/2012	Adequação da legislação ambiental.
20-Elaboração de pareceres técnicos incoerentes ou com erros	Falta de capacitação e treinamento específico com os analistas ambientais	Treinamento e capacitação dos colaboradores	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
	<p>Falta de acervo técnico: normas brasileiras técnicas (NBR), livros técnicos, biblioteca, entre outros</p> <p>Dificuldade em se encontrar informações para elaboração do Parecer técnico</p>	Estruturação do acervo técnico da SEMARH com aquisição de livros, normas e instalação de uma biblioteca	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	Elaboração de pareceres técnicos com qualidade;
		Divulgação de todas as resoluções e portarias no site da SEMARH	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Colaboradores capacitados;
		Consultar outras gerências e coordenações dentro da SEMARH	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM), Superintendência de Fiscalização (SFI), Superintendência de Gestão e Proteção Ambiental (SGPA), Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF), Superintendência de Recursos Hídricos (SRH), Superintendência de Unidades de Conservação (SUCON)	Jun/2012	Acervo técnico da SEMARH estruturado;

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
	Falta de parcerias com outras instituições	Realização de parcerias com outros órgãos e instituições de ensino	Secretário do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos, Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	Manual de procedimentos elaborado; Servidores alocados em suas devidas áreas de conhecimento;
	Ausência de manual de procedimentos	Elaborar manual de procedimentos	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	
	Alocação errônea de servidores	Associar formação do analista com as atividades que ele irá desenvolver	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SAF)	Mar/2012	
	Responsabilidade centralizada num único colaborador	Compartilhar responsabilidades entre os agentes envolvidos no licenciamento	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM), Superintendência de Fiscalização (SFI), Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Unidades de Conservação (SUCON)	Mar/2012	
	Falta de conhecimento jurídico em situações associadas a temas relacionados ao licenciamento ambiental	Instituir ramificação da Advocacia Setorial (ASJ) na SLM	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
	Ausência de legalização e normatização de alguns procedimentos	Revisão da legislação estadual sobre meio ambiente e aproximação com o CEMAm	Superintendência Executiva (SUPEX) e SLM	Mar/2012	
	Procedimentos normatizados por meio de portarias	Revisão das portarias e formulação de instruções normativas	Secretário do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos, Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e SLM	Mar/2012	

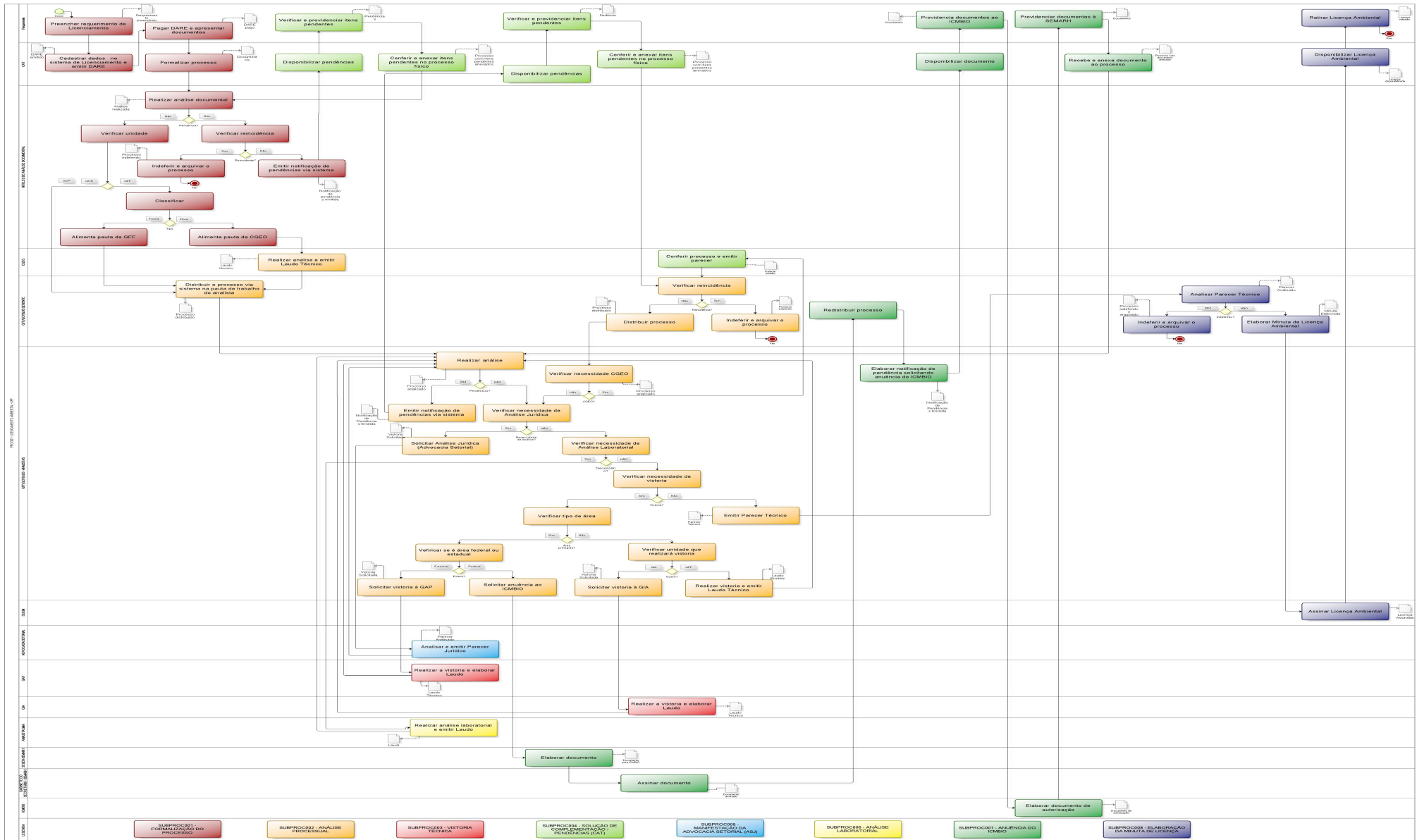
PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
	Não validade do parecer técnico emitido pela CGEO	Alocar analistas ambientais com atribuição	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
21-Revisão da licença ambiental pelo gerente	Alta incidência de erros nas exigências técnicas das licenças	Cadastrar as exigências técnicas complementares no sistema por cada tipologia de licença e por cada tipo de atividade	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Eliminação do retrabalho; Qualidade do processo;
		Estruturar a área de TI			
	Falta de treinamento constante	Treinamento e capacitação dos colaboradores do setor	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e SLM	Mar/2012	Redução do tempo de licenciamento;
	Sobrecarga de trabalho dos analistas ambientais	Aumento do número de colaboradores	Secretário do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos, Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	Eliminação de sobrecarga de trabalho dos analistas; Confiabilidade das licenças ambientais;
	Mudanças de analistas durante a análise do processo				
	Laudos de vistorias da GIA insatisfatórios	Melhorias dos laudos de vistoria	Superintendência de Fiscalização (SFI)	Mar/2012	Uniformidade das análises.
	Alta incidência de erros no cadastramento dos dados do processo	Treinamento e capacitação dos atendentes	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
		Liberação, no sistema, da correção dos dados do processo por alguns servidores previamente selecionados			
	Falta de assinatura nestes documentos: Parecer Técnico ou Relatório de Vistoria	Maior atenção no momento da elaboração do Parecer técnico e do Relatório de vistoria	Superintendência de Fiscalização e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Jan/2012	
22-Licenças emitidas com erro de dados ou condicionantes	Erro no cadastro inicial	Capacitação e treinamento dos atendentes; Maior atenção no momento da formalização do processo	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Emissão de licenças ambientais sem erro de dados ou condicionantes.
		Triagem (pré-análise) para conferência da documentação legal	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	
	Parecer técnico formulado com condicionantes erradas	Maior atenção no momento da elaboração do Parecer técnico e na conferência dos dados e condicionantes do processo	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Jan/2012	
	Estruturar a área de TI	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012		

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
		Cadastrar as exigências técnicas complementares no sistema por cada tipologia de licença e por cada tipo de atividade	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
23-Licença emitida com erro de dados ou condicionantes	Falta de capacitação e treinamento dos atendentes ou analistas	Capacitação e treinamento dos atendentes e analistas	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	Emissão de licenças ambientais sem erro de dados ou condicionantes.
	Desatenção dos atendentes ou dos analistas	Maior atenção no momento da formalização, conferência da documentação e na elaboração do Parecer técnico e das suas condicionantes	Superintendência de Fiscalização e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	
24-Emissão de licença de funcionamento em caráter precário de forma inadequada	Desconhecimento do art. 84 do decreto 1745/1979 (Goiás)	Seguir a redação expressa do decreto ou realizar a sua revisão para enquadramento de novos casos	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Jan/2011	Emissão de licença de funcionamento, excepcionalmente, em caráter precário de forma adequada.
	Falta de estruturação da GMA	Estruturar a GMA	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM).	Mar/2012	
	Ausência de análise de solos, de ruídos, de vibrações e de emissões atmosféricas	Estruturar a GMA	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
25-Não disponibilização dos laudos laboratoriais (GMA), laudos de imagens (CGEO), relatórios de vistoria (GIA) e Pareceres Jurídicos (ASJ) no sistema intranet da SEMARH	Falta de critérios da SEMARH na exigência de disponibilização das informações no sistema	Exigir a digitalização (<i>upload</i>) dos laudos, relatórios e pareceres jurídicos no sistema intranet da SEMARH	Secretário do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos, Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência Executiva (SUPEX).	Jan/2012	<p>Maior transparência no processo;</p> <p>Divisão de responsabilidades;</p> <p>Qualidade no serviço prestado; Maior celeridade na análise processual;</p>
	Estrutura inadequada	Estruturar todos os departamentos da SEMARH, inclusive os que já utilizam o sistema intranet	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	<p>Qualidade no serviço prestado; Maior celeridade na análise processual;</p>
	Dificuldade na utilização do sistema pelos colaboradores	Treinamento e capacitação dos colaboradores do setor	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
26-Monitoramento pós-licença realizado pela Gerência (GCP) que emitiu a licença ambiental	Falta de estruturação da GMA	Estruturar a GMA	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	<p>Monitoramento pós-licença realizado pela Gerência de Monitoramento Ambiental (GMA) em conjunto com a Gerência de Inspeção Ambiental (GIA).</p>
	Falta de capacitação e treinamento para utilizar o sistema intranet de licenciamento	Treinamento e capacitação dos colaboradores do setor	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
	Convencionou-se que a análise pré-licença é feita na GCP. Por falta de outro departamento ou estrutura, deixou-se que a fase de pós-licença fosse realizada pela mesma gerência: GCP	Deixar a cargo da GMA o monitoramento pós-licença, devendo ser auxiliada pela Gerência de Inspeção Ambiental (GIA)	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)	Mar/2012	

NOVO DESENHO DO PROCESSO



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	%	$\frac{\sum \text{Processos pendentes na Análise Documental} \times 100}{\sum \text{Processos formalizados}}$	Trimestral
Taxa de indeferimento na Análise Documental de requerimento de Licença Ambiental	%	$\frac{\sum \text{Processos indeferidos na Análise Documental} \times 100}{\sum \text{Processos em Análise Documental}}$	Trimestral
Taxa de processos pendentes na Análise Técnica	%	$\frac{\sum \text{Processos pendentes na Análise Técnica} \times 100}{\sum \text{Processos em Análise Técnica}}$	Trimestral
Taxa de indeferimento na Análise Técnica	%	$\frac{\sum \text{Processos indeferidos na Análise Técnica} \times 100}{\sum \text{Processos em Análise Técnica}}$	Trimestral
Índice de Satisfação de Clientes – ISC	%	$\frac{\sum \text{Clientes que declararam estar satisfeitos} \times 100}{\sum \text{Clientes Pesquisados}}$	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*	%	$\frac{\sum \text{Processos distribuídos analista } Y \times 100}{\sum \text{Processos distribuídos}}$	Semestral
Mede o percentual de processos para cada tipologia*	%	$\frac{\sum \text{Processos por tipologia} \times 100}{\sum \text{Processos formalizados}}$	Semestral

* Elaborar um indicador para cada situação