



PROJETO DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS NA SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA

PROCESSOS:

- **Apuração Penal no Âmbito da Polícia Civil**
- **Atendimento Emergencial de Resgate do CBM – Goiânia / Aparecida de Goiânia**
- **Atendimento Emergencial - COPOM**
- **Perícia Criminal com Identificações Técnicas**



ESTADO DE GOIÁS

Marconi Ferreira Perillo Júnior
GOVERNADOR DO ESTADO DE GOIÁS

José Eliton de Figueredo Júnior
VICE-GOVERNADOR

SEGPLAN

Giuseppe Vecci

SECRETÁRIO DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

Otávio Alexandre da Silva

SUPERINTENDENTE EXECUTIVO

Maria Christina de Azeredo Costa Reis

SUPERINTENDENTE DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Janine Almeida Silva Zaiden

GERENTE DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

EQUIPE TÉCNICA

Declieux Crispim Baiocchi de Paula

Fernando Carlos Pereira

Guilherme Guimarães Corrêa

João Paulo Pires Bittencourt

Keity Bonatti dos Santos

Rafael Chedid Cardoso

Sílvia de Brito Teles

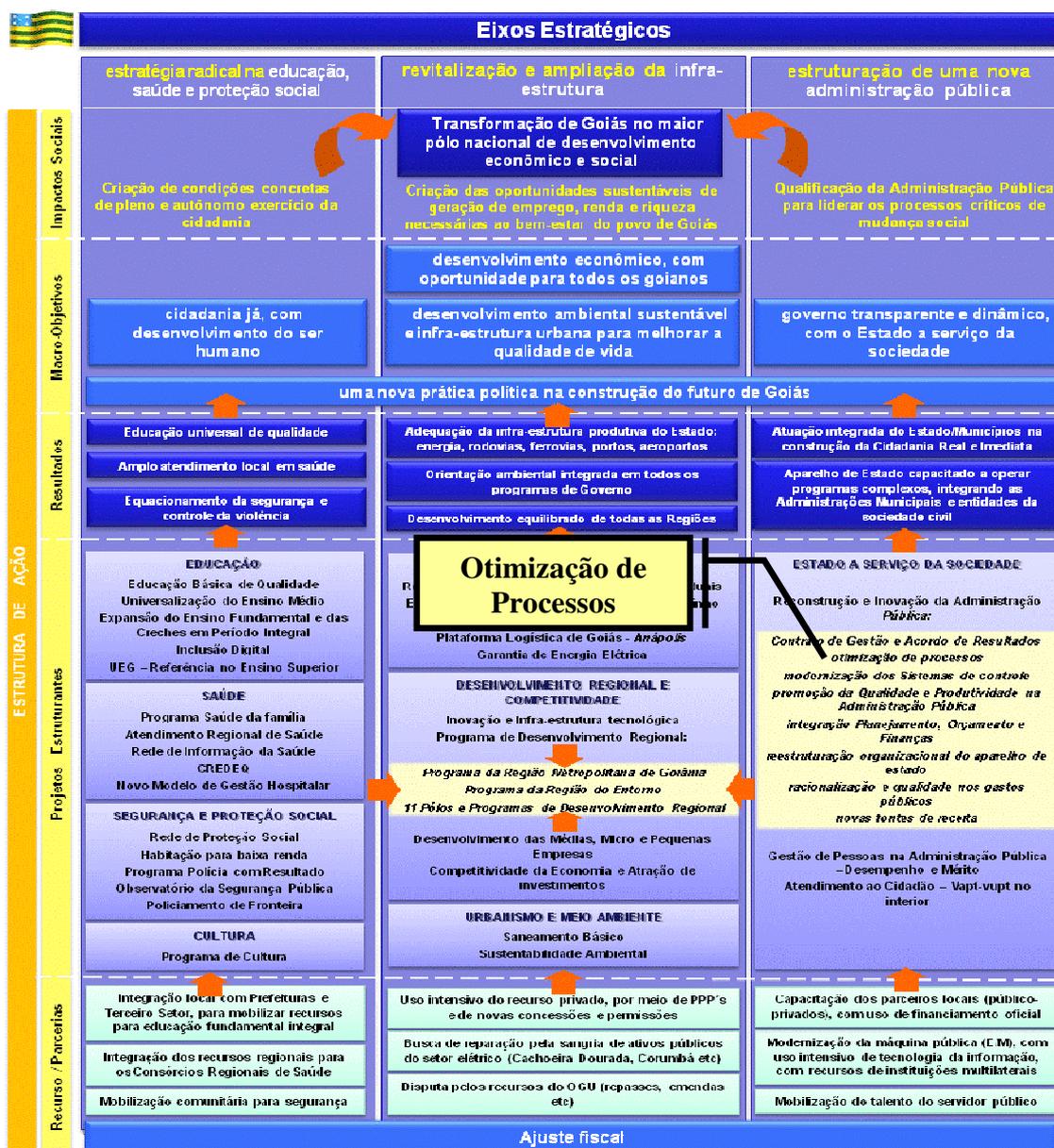
ÍNDICE

1. PLANO ESTRATÉGICO	4
2. GESTÃO POR PROCESSOS	6
3. GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	7
4. EQUIPE DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA SSPJ	8
5. METODOLOGIA	9
5.1 - Planejamento da Melhoria - Reunião de Mobilização	10
5.1.2 - Delimitação de escopo do Processo	13
5.2 - Modelagem	14
5.2.1 - Modelagem AS-IS	14
5.3 - Análise e Melhoria.....	22
5.3.1 - Árvore de Soluções, Análise e Modelagem TO-BE.....	22
5.3.2 - Sistema de Medição de Desempenho	25
5.4 - Implementação das Melhorias	27
5.4.1 - Proposta de Melhoria	27
5.4.2 - Implementação do Novo Processo	28

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. GESTÃO POR PROCESSOS

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 idéias que transformem os processos e maximizem o valor gerado para os clientes.

Podemos elencar os seguintes benefícios da gestão por processos:

- remover retrabalhos e atrasos;
- otimizar recursos;
- assegurar conformidade com normativos;
- aumentar a eficiência e eficácia operacional;
- uniformizar ferramentas e técnicas utilizadas;
- proporcionar clareza de responsabilidades;
- substituir o conhecimento tácito e pessoal pelo conhecimento exposto e institucional.

A criação de Escritório de Processos é um mecanismo vital para promover a implantação bem sucedida da gestão baseada em processos. Consolida o interesse e a ação em fornecer um mecanismo de controle efetivo e o apoio de muitas iniciativas de processos em andamento.

3. GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

A Gerência de Escritório de Processos – GEPROC - tem o objetivo de promover a otimização de processos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, por meio do apoio técnico e metodológico no mapeamento, análise e melhoria dos processos organizacionais finalísticos e corporativos, vislumbrando a excelência na prestação de serviços à sociedade.

Esta gerência, vinculada à Superintendência de Modernização Institucional, conforme Decreto 7.321, de 03 de maio de 2011, que institui a estrutura organizacional complementar da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, está alinhada ao eixo estratégico de governo, “**Estado a serviço da sociedade: Otimização de Processos**”.

A equipe da **Gerência de Escritório de Processos** é formada pelos colaboradores:

- **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
- João Paulo Pires Bittencourt
- Keity Bonatti dos Santos
- Rafael Chedid Cardoso
- Sílvia de Brito Teles

Contatos:

Fone: (62) 3201-5720

E-mail: escprocessos@segplan.go.gov.br e escprocessos@gmail.com

4. EQUIPE DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA SSPJ

A Equipe de Gestão Estratégica é constituída com o objetivo de coordenar as atividades de melhoria de processos no órgão/entidade e na SSPJ é formada pelos servidores:

- Luciana Daher (Superintendente de Gestão, Planejamento e Finanças)
- Juliana Camilo Manzi Porto (Gerente de Planejamento)

Contatos:

Fone: (62) 3201-1046

E-mail: lu.daher@hotmail.com

Com objetivo de auxiliar a EGE a desenvolver as atividades afetas à otimização dos processos priorizados foram constituídos Grupos de Trabalhos – GT's –, nomeados pela Portaria nº 0282 / 2012 / SSPJ, conforme abaixo:

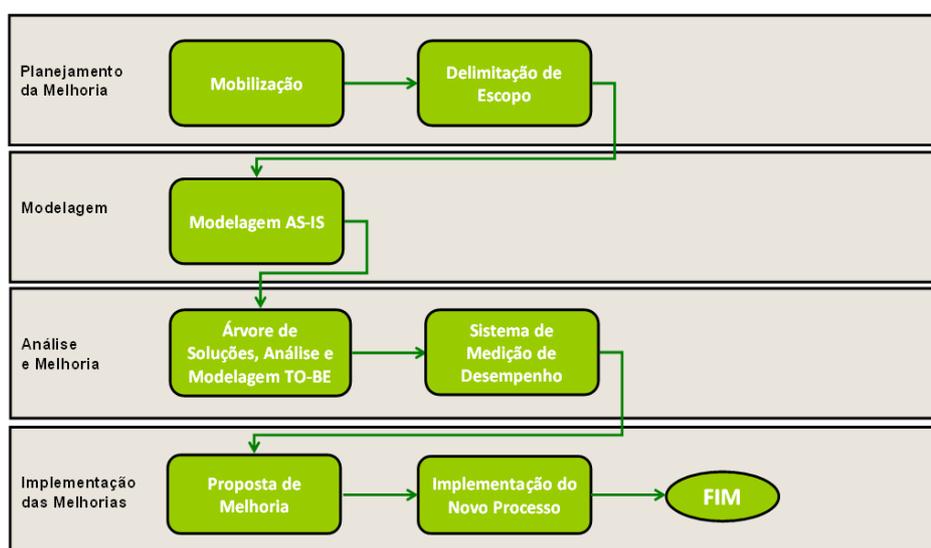
Apuração Penal no Âmbito da Polícia Civil	Atendimento Emergencial de Resgate do CBM – Goiânia / Aparecida de Goiânia	Atendimento Emergencial - COPOM	Perícia Criminal com Identificações Técnicas
Daniel Felipe Diniz Adorni	José Borges Filho	Carlos Antônio Borges	Jorge Carim Pedro Filho
Jane Cristina Gondim Melo	Wanderson Junho Gomes dos Reis	Nélio Cintra Amorim	Ana Bia Batista
Itarlan Luz Azeredo	Heydson Lopes Cardoso	Tyrone Jacome Brito	Roberto Pedrosa
		Virgílio Guedes da Paixão	Silvânia de Fátima Coelho Barbosa
			Núbia Louza Chaveiro

5. METODOLOGIA

A metodologia utilizada é uma adaptação do Guia “D” Simplificação do GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização do Governo Federal juntamente com o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK).

Deve ser entendida como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, capaz de auxiliar qualquer organização a realizar a análise e melhoria de seus processos organizacionais.

Para tanto, procuramos condensar, de maneira didática, todas as etapas relevantes para a condução desse tipo de trabalho e está organizado em uma seqüência lógica de 7 passos, subdivididos em 4 grandes etapas:



I - Planejamento da Melhoria: consiste no arranjo das condições para iniciar o trabalho de melhoria, como a formação e capacitação da Equipe de Gestão Estratégica (EGE), mobilização da organização, priorização e delimitação dos processos, formação dos Grupos de Trabalho (GT's), e ainda, elaboração do Plano de Trabalho.

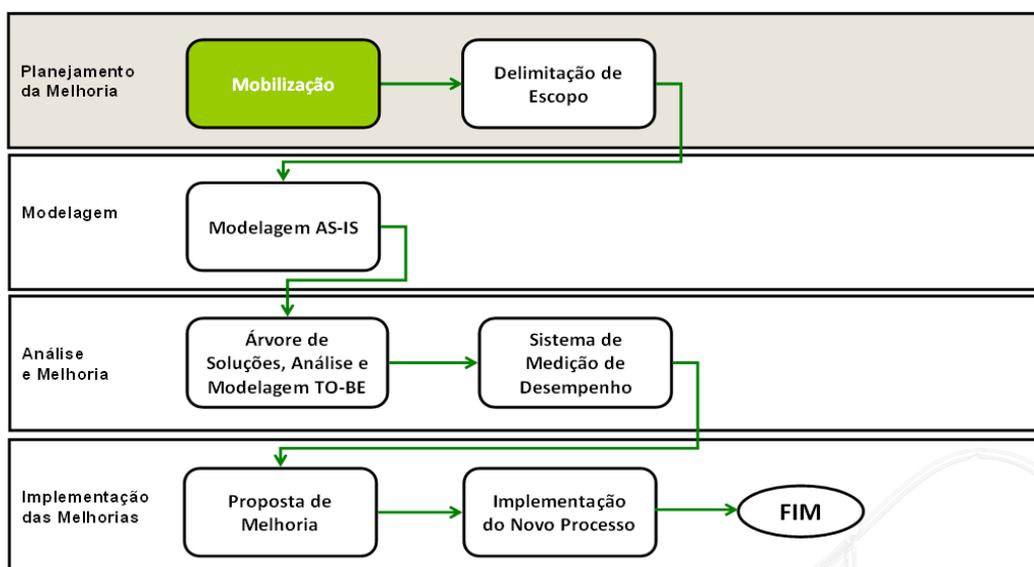
II - Modelagem do Processo: consiste no início do trabalho de mapeamento do processo, em que será desenhado o fluxo atual do processo (Fluxograma AS-IS), levantadas as normas inerentes ao processo e registrados os problemas e possíveis oportunidades de melhoria.

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 ao longo do tempo.

IV - Implementação das Melhorias: consiste na etapa final do trabalho, que dispõe sobre as condições necessárias para a efetiva implementação do novo processo, como a manualização dos procedimentos e demais documentos necessários e a capacitação dos colaboradores para realização do novo fluxo do processo.

5.1 - Planejamento da Melhoria - Reunião de Mobilização



Nesta primeira Etapa, que é a do **Planejamento da Melhoria**, foi realizada a **mobilização da equipe** na realização de ações para compartilhamento dos conceitos acerca do Manual de Melhoria de Processos e para despertar nos colaboradores a disposição e a abertura para atuarem de forma participativa na execução das etapas da metodologia de trabalho a ser aplicada.

Para promover a mobilização da Secretaria da Segurança Pública e Justiça do Estado de Goiás – SSPJ - quanto ao Mapeamento e Redesenho dos Processos, foi realizada, dia 25 de janeiro de 2012, a primeira reunião coordenada pela equipe da Gerência de Escritório de Processos – GEPROC, juntamente com o consultor da Gauss Mário Sérgio Lavorenti. Esta reunião contou com a participação somente de integrantes da Polícia Civil. Representaram a SSPJ: Luciana Daher Vieira Garcia – Superintendente

de Gestão, Planejamento e Finanças – SGPF -, Daniel Felipe Diniz, Jane Gondim Melo e outros.

Nesta reunião, a gerente do Escritório de Processos – Janine Almeida Silva Zaiden - apresentou a metodologia de trabalho que será adotada durante todo o projeto de melhoria de processos. Também foi definido o processo a ser otimizado para a Polícia Civil, que foi inicialmente definido como Inquérito Policial e que posteriormente foi adequado para Apuração Penal no Âmbito da Polícia Civil.

Neste órgão, houve a necessidade de uma nova reunião realizada no dia 1º de março de 2012 para que fossem definidos os outros processos das demais corporações da Secretaria. Devido à demora em se definir os demais processos, após o de Apuração Penal no Âmbito da Polícia Civil, o cronograma se estendeu por um tempo superior ao estimado.

Participaram da reunião integrantes da GEPROC, o consultor da Gauss Henrique Saeta. Por parte da SSPJ participaram a Superintendente Luciana Daher, Coronel do Corpo de Bombeiros Carlos Helbingen Júnior, Tenente Coronel Juverson de Oliveira da Polícia Militar e a Superintendente da SPTC Rejane Barcelos.

Os demais processos priorizados foram: Atendimento Emergencial de Resgate do Corpo de Bombeiros Militar (CBM) – Goiânia / Aparecida de Goiânia; Atendimento Emergencial do Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM) e Perícia com Utilização de Identificações Técnicas da Superintendência da Polícia Técnico-Científico (SPTC).

A EGE foi previamente constituída antes da reunião de mobilização por meio de ofícios entre a GEPROC e a SSPJ. Os Grupos de Trabalho – GT – foram definidos a partir da segunda reunião de mobilização.

CRONOGRAMA DE TRABALHO		Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento Superintendência de Modernização Institucional ESCRITÓRIO DE PROCESSOS					
		Meses	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12
Melhoria dos processos na Secretaria de Estado da Segurança Pública e Justiça							
Interlocução e mobilização para início dos trabalhos (GEPROC)		■		■			
Estabelecimento do termo de compromisso com o titular do órgão (GEPROC)		■		■			
Priorização dos processos a serem mapeados no órgão		■		■			
Elaboração do plano de trabalho			■	■			
Modelagem AS-IS			■	■	■		
Análise e proposição de melhorias				■	■	■	
Modelagem TO-BE					■	■	
Definição dos indicadores de processos						■	
Proposta de implementação das melhorias							■
Treinamento Manuzalização							■

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ EGE formada;
- ✓ Processos priorizados e GT's nomeados;
- ✓ Organização mobilizada (Ata de Reunião).

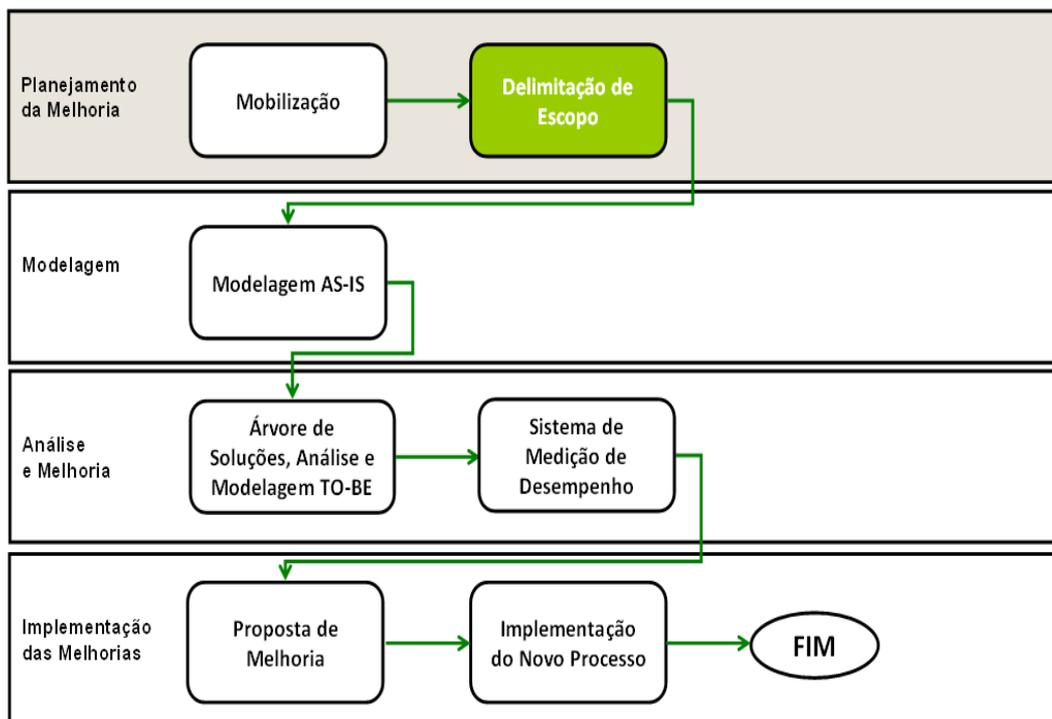


Mário, Janine e Guilherme



Panorâmica

5.1.2 - Delimitação de escopo do Processo



É neste passo que se define a abrangência da ação de melhoria que se pretende executar.

No final de janeiro, foi feita a reunião para delimitação do escopo do processo da Polícia Civil, em que foi definido como Processo de Apuração Penal no Âmbito da Polícia Civil, com abrangência somente na esfera da Polícia Civil de Goiás.

Em março, ocorreu a delimitação para os demais processos. Para o processo do CBM, foi definido que o escopo seria o Processo de Atendimento Emergencial de Resgate, delimitado entre a cidade de Goiânia e Aparecida de Goiânia.

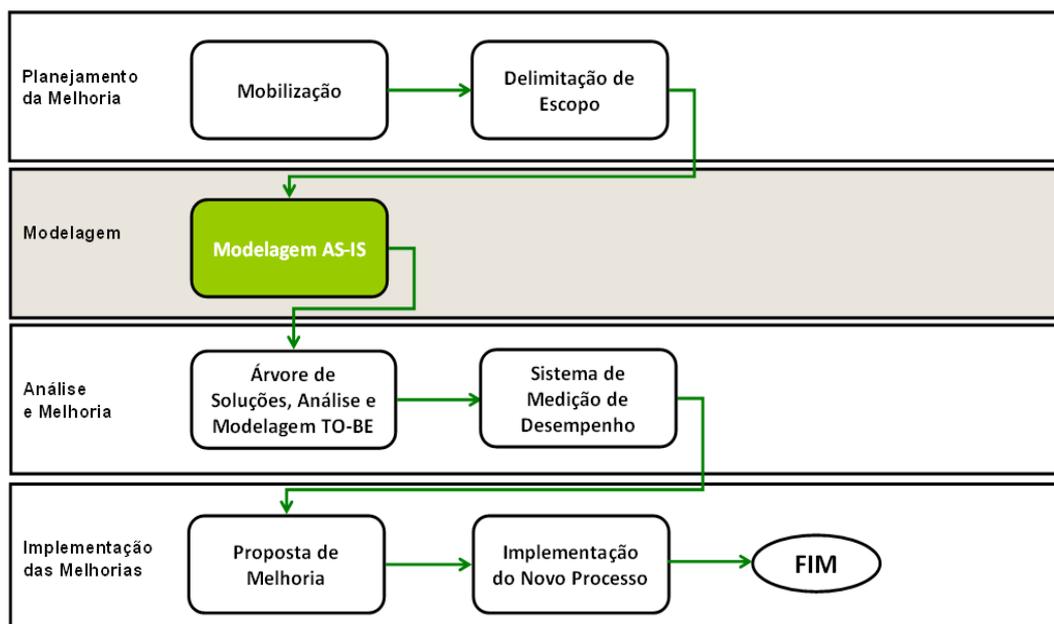
Para o processo da PM, foi definido que o escopo seria o Processo de Atendimento Emergencial do Centro de Operações da Polícia Militar – COPOM – no Estado de Goiás e para o processo da SPTC, foi definido que o escopo seria o Processo de Perícia Criminal com Identificações Técnicas.

Neste passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Escopo do processo priorizado delimitado;
- ✓ Plano de Trabalho elaborado.

5.2 - Modelagem

5.2.1 - Modelagem AS-IS



Com o escopo delimitado, foi iniciada a etapa de **Modelagem**. Esta etapa compreende o desenho do fluxograma AS-IS, bem como a identificação das Normas que regulamentam o processo e o registro dos problemas nele identificados.

O AS-IS é como uma fotografia do processo atual e é representado através de um fluxograma, que é um desenho gráfico feito com símbolos padronizados. As etapas de realização de um processo de trabalho são apresentadas no AS-IS numa sequência lógica, permitindo assim, a interpretação conjunta do processo.

Seguindo a metodologia, no final de janeiro foram iniciadas as entrevistas para o Processo da Polícia Civil e em março foram iniciadas as entrevistas para os processos das outras corporações. Desta forma, a GEPROC e a Gauss iniciaram o desenho dos processos atuais (AS-IS) realizando entrevista com os colaboradores das áreas responsáveis pelos processos contemplados. Estas entrevistas contaram com a participação dos integrantes da EGE e dos Grupos de Trabalho da SSPJ.

Durante as entrevistas, constatou-se a necessidade de algumas alterações no planejamento, dentre as mais relevantes:

1- No Processo de Apuração Penal no Âmbito da Polícia Civil, de se dividir o fluxograma em duas partes: uma para o que envolve o autor do ato penalmente relevante maior de idade e outro para o menor de idade.

2- Separar no Processo de Perícia Criminal com Identificações Técnicas todas as atividades de trabalho do projeto pelos Institutos que fazem parte da SPTC, sendo eles: Instituto de Criminalística (I.C.), Instituto Médico Legal (I.M.L.) e Instituto de Identificação (I.I.). Esta separação foi de suma importância para se conseguir visualizar melhor o Processo devido à construção separada dos fluxogramas por Instituto, mesmo com o aumento das atividades e dos produtos gerados.

Mapeamento do Processo de Apuração Penal no Âmbito da Polícia Civil, com a presença de Guilherme, do Escritório de Processos, Mário e Henrique, da consultoria Gauss, Juliana, da SSPJ e Daniel, da Polícia Civil



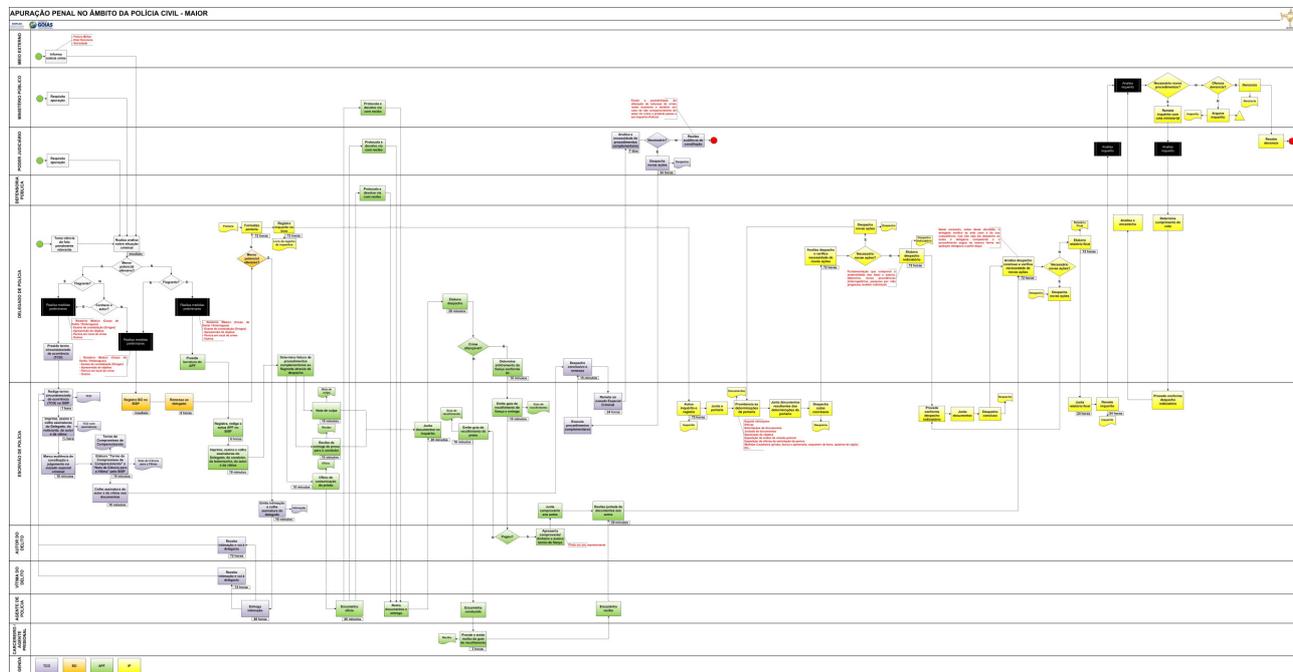
Mapeamento do Processo de Atendimento Emergencial de Resgate do CBM – Goiânia / Aparecida de Goiânia com a Presença de parte da equipe do Escritório de Processos e integrantes do GT e da SSPJ

Cabe destacar que, durante as entrevistas, enquanto o processo era desenhado, os problemas identificados eram registrados, uma vez que serviriam de subsídios para a execução do próximo Passo, que é a Análise e Melhoria.

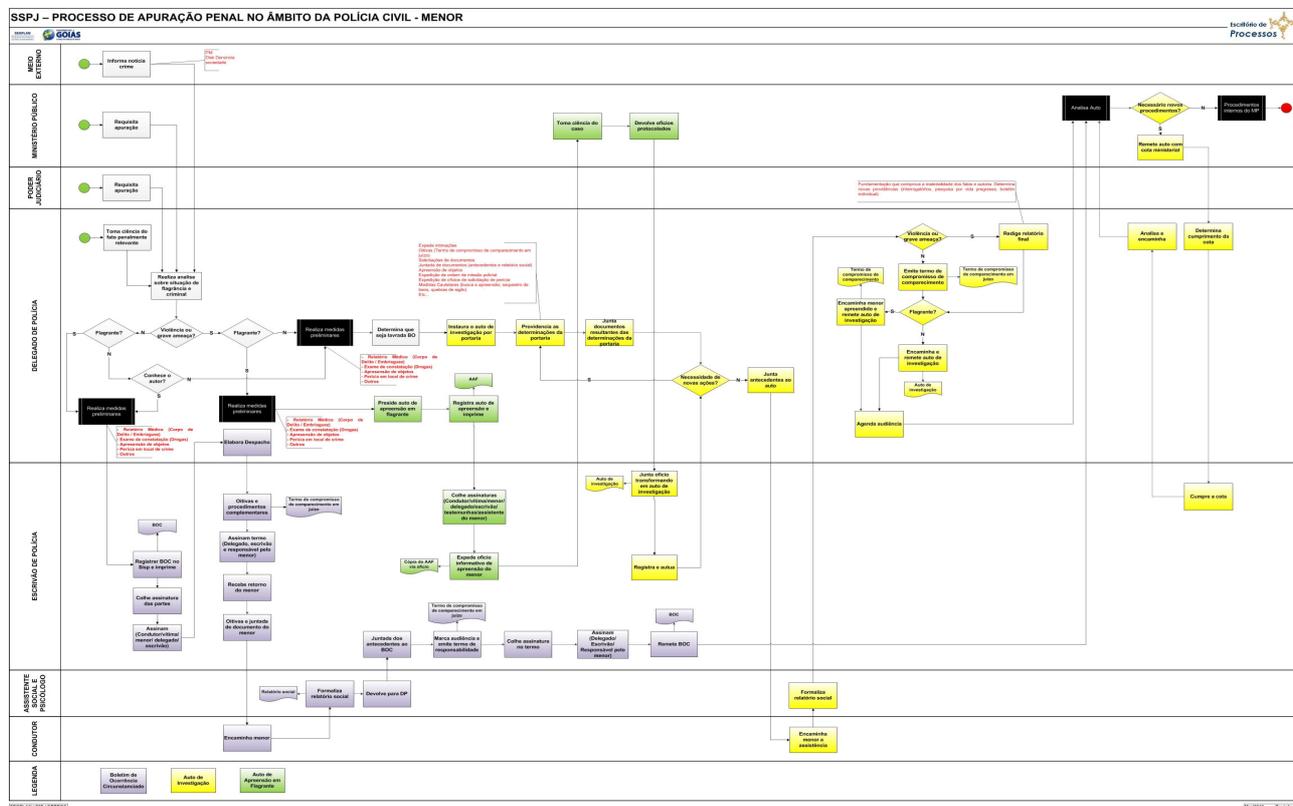
Vale ressaltar aqui a sistemática de elaboração dos fluxogramas AS-IS adotada pela GEPROC. Durante as entrevistas, é desenhado um esboço do que seria o fluxograma AS-IS de cada processo, pois ele reflete um seqüenciamento das tarefas necessárias para execução do processo. Ao término das entrevistas e de posse desse esboço, a GEPROC faz um novo desenho, adequando os dados do esboço ao BPMN, que é a notação por ela adotada para representar os processos desenhados. Esse

trabalho demanda esforço por parte da GEPROC, mas seguir esta notação resulta em fluxogramas que explicitam os gargalos dos processos.

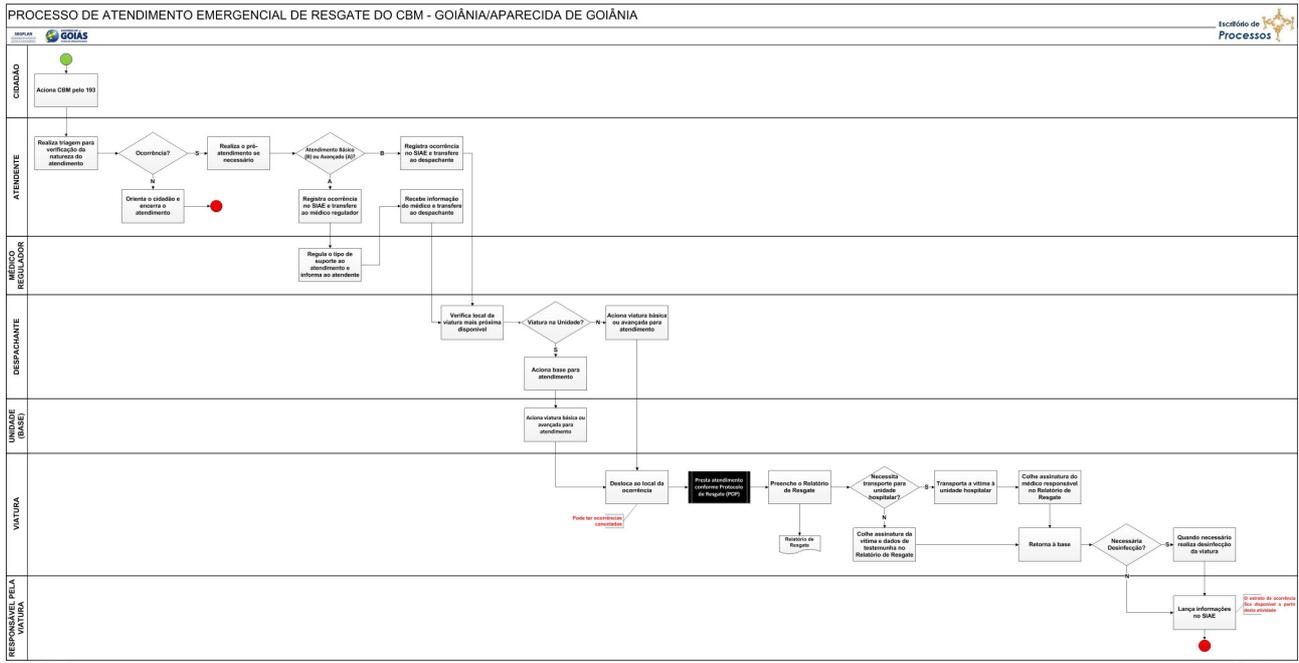
Ao final das entrevistas foram elaborados vários fluxogramas AS-IS que refletiam a forma como cada um dos processos mapeados eram executados pelos seus atores.



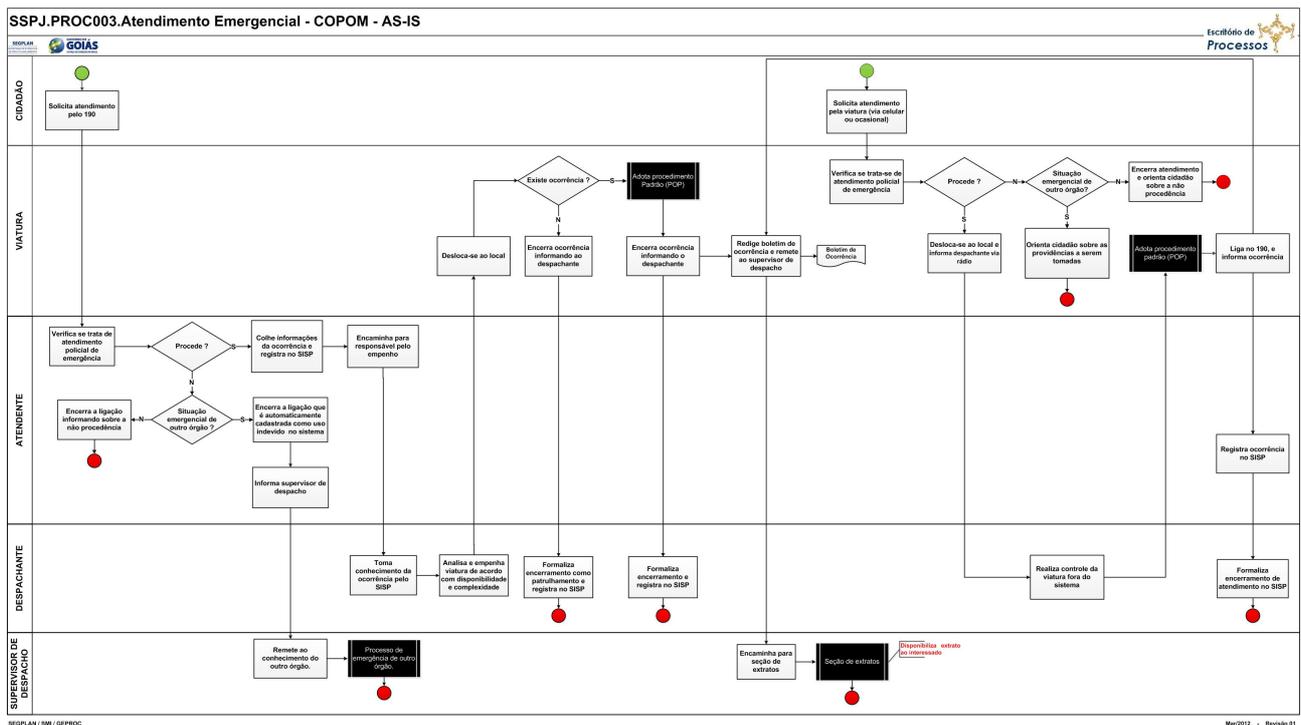
AS-IS do Processo de Apuração Penal no Âmbito da Polícia Civil – Maior de Idade



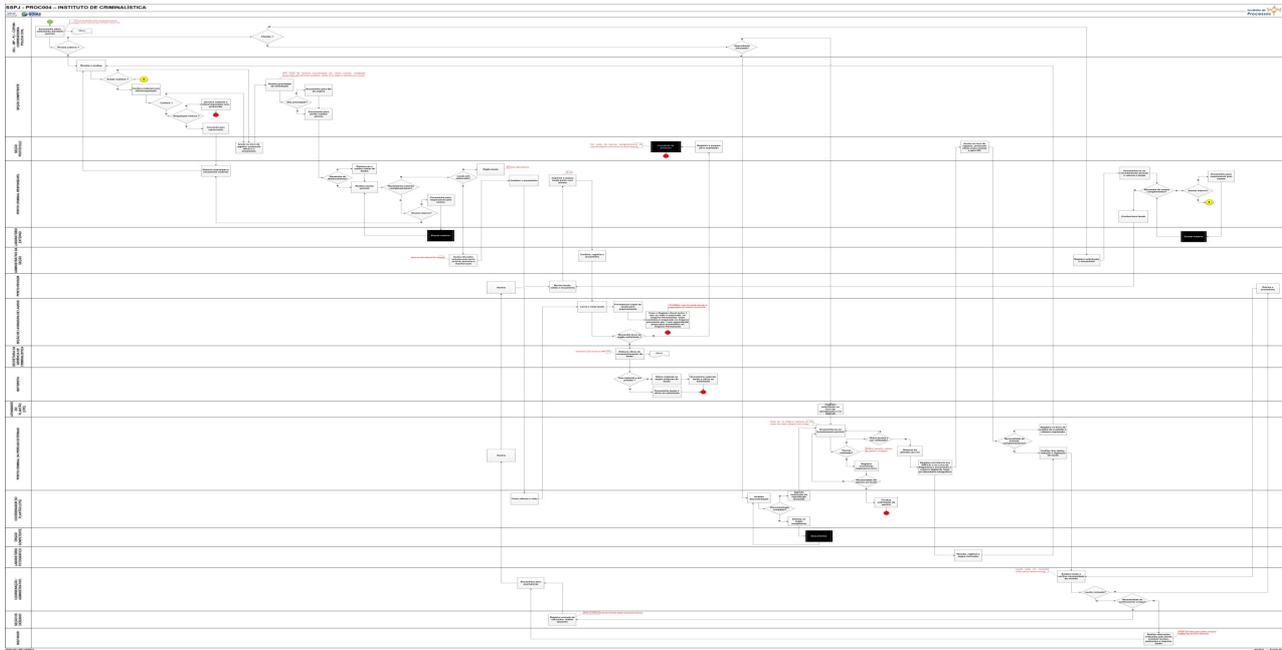
AS-IS do Processo de Apuração Penal no Âmbito da Polícia Civil – Menor de Idade



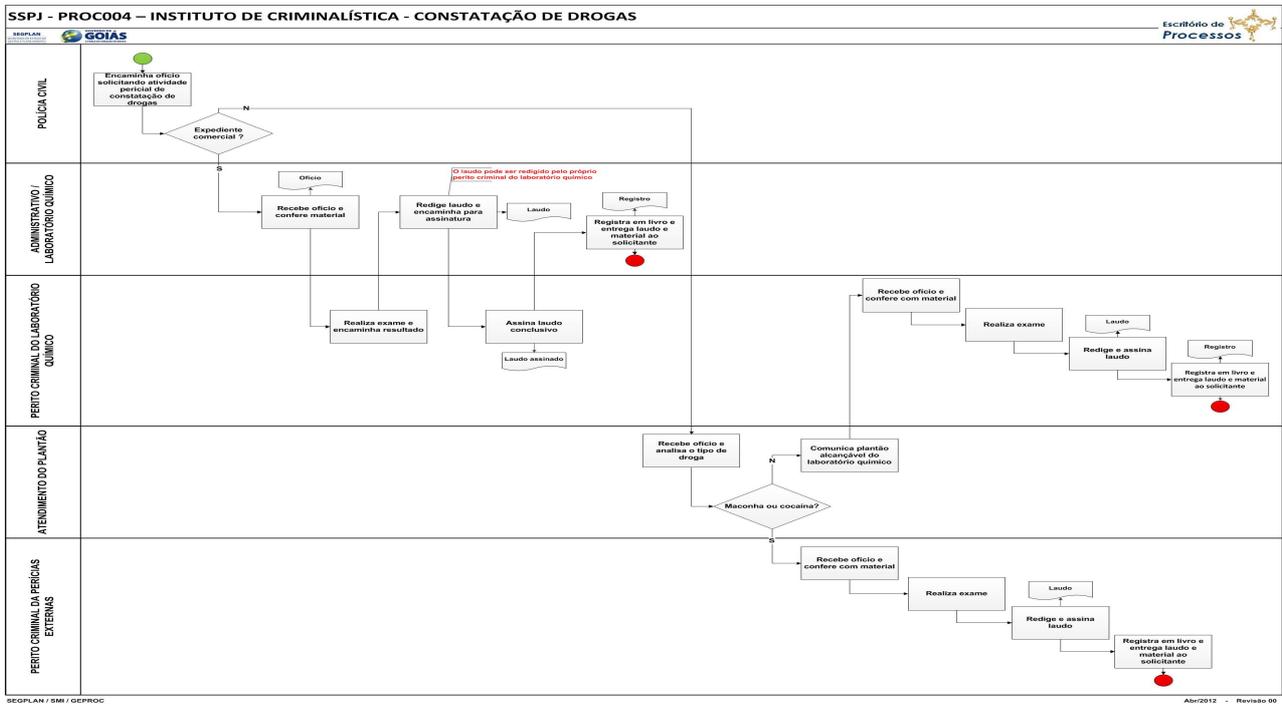
AS-IS do Processo de Atendimento Emergencial de Resgate do CBM – Goiânia / Aparecida de Goiânia



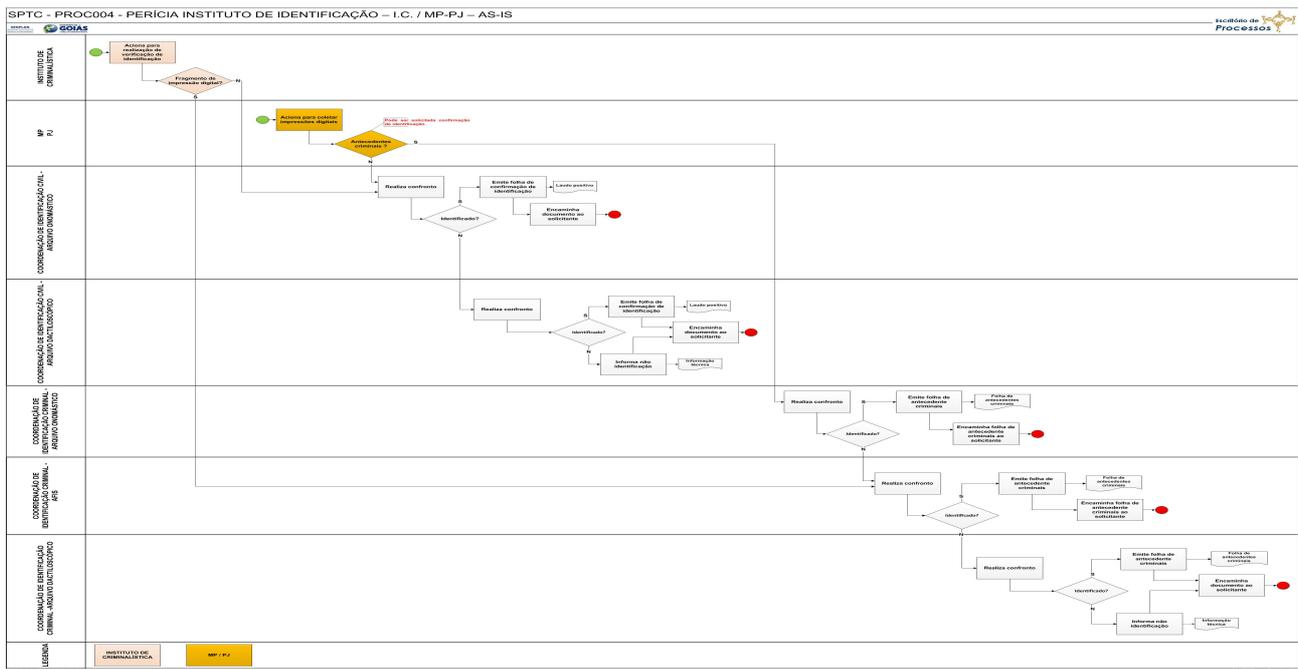
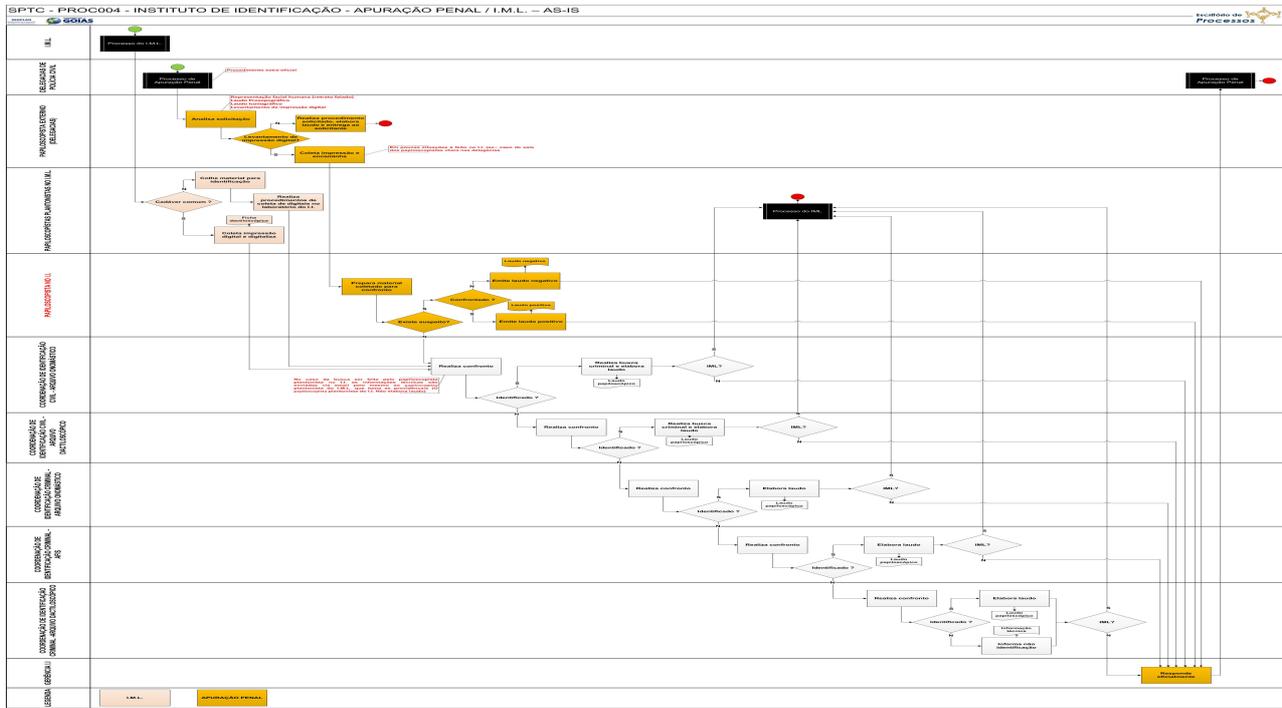
AS-IS do Processo de Atendimento Emergencial do COPOM

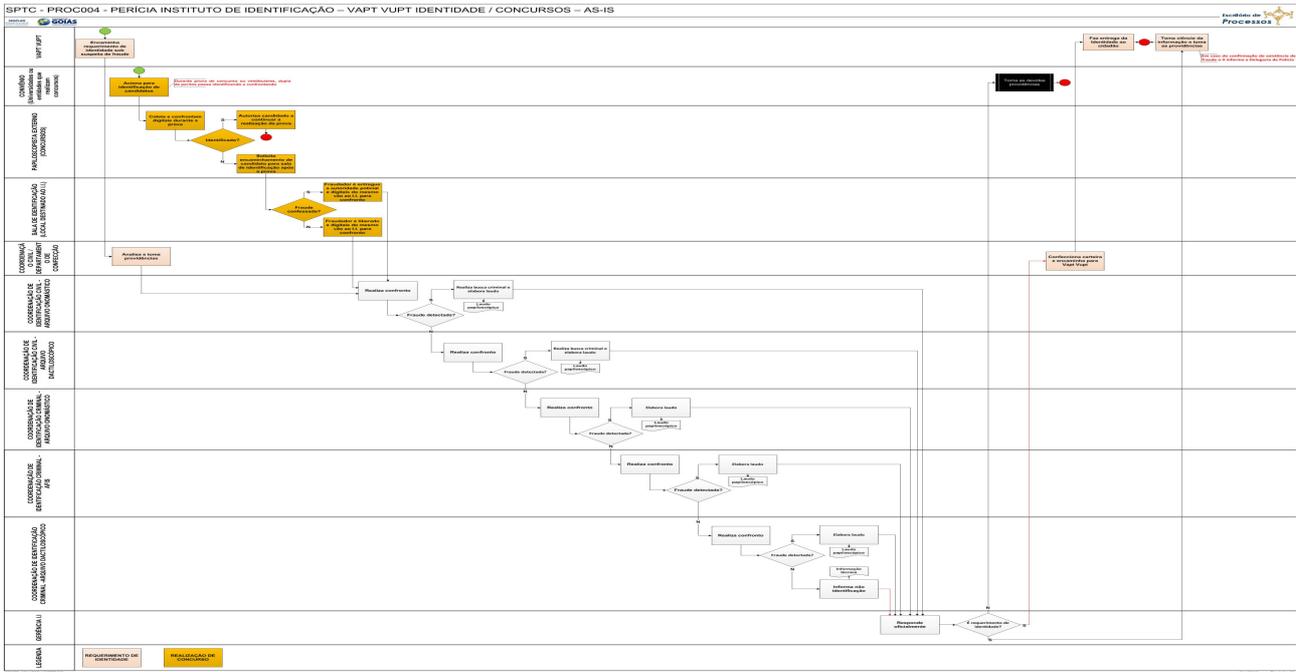


AS-IS do Processo de Perícia Criminal com Identificações Técnicas do Instituto de Criminalística - Geral

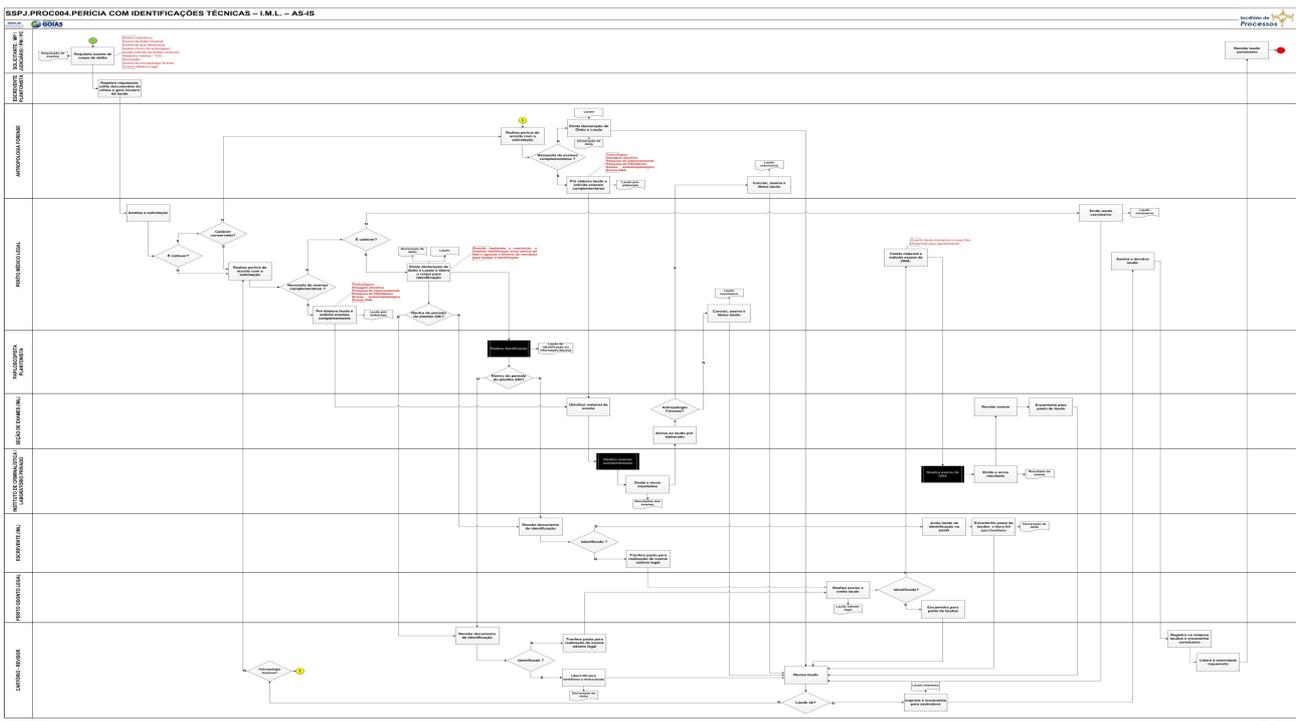


AS-IS do Processo de Perícia Criminal com Identificações Técnicas do Instituto de Criminalística - Constatação de Drogas





AS-IS do Processo de Perícia Criminal com Identificações Técnicas do Instituto de Identificação – VAPT VUPT Identidade / Concursos



AS-IS do Processo de Perícia Criminal com Identificações Técnicas – I.M.L.

Enquanto a equipe da GEPROC se dedicava a elaborar os fluxogramas AS-IS, a EGE e o GT da SSPJ ficaram responsáveis pelo levantamento das leis e normas que regulamentavam as etapas identificadas.

	SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA / SSPJ
	PROC002 – Atendimento Emergencial PM 190

ETAPA	EXECUTOR	DISPOSITIVO LEGAL	TRECHO	GRAU DO IMPACTO
Todo o processo	COPOM	Código Penal Militar		
	COPOM	Código de Processo Penal	Arts. 301 a 310	Alto
	COPOM	Código Penal	Arts. 121 a 359	Alto
	COPOM	Estatuto da Criança e Adolescente	Arts 103 a 105; 228 a 258	Alto
	COPOM	Lei 9.099/95	Arts. 60 a 87	Médio
	COPOM	Lei do FUNESP	Todo	Baixa
	COPOM	POP – Procedimento Operacional Padrão	Todo	Alto

Anexo 03 – Formulário de Levantamento de Normas

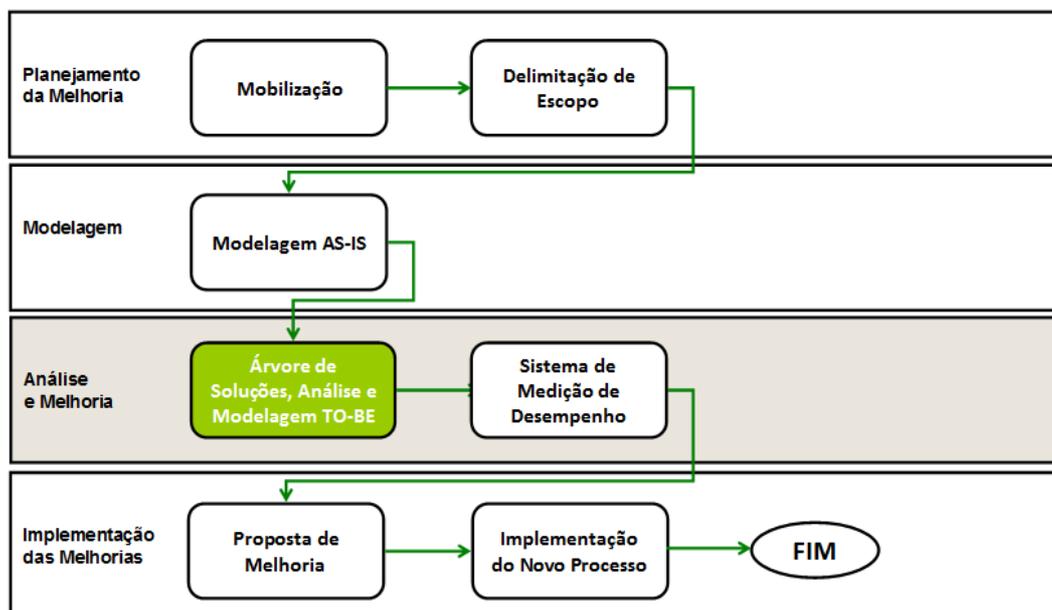
Assim que os fluxogramas AS-IS foram finalizados, a GEPROC iniciou a construção de cada Árvore de Soluções, artefato onde são registrados os problemas que foram identificados durante as entrevistas, bem como suas causas. A Árvore de Soluções serve como uma ferramenta para que os analistas do processo identifiquem, na Etapa de Análise e Melhoria, os pontos que impedem o bom andamento do trabalho.

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Fluxogramas AS-IS;
- ✓ Relação de Normas Identificadas;
- ✓ Principais Problemas Identificados.

5.3 - Análise e Melhoria

5.3.1 - Árvore de Soluções, Análise e Modelagem TO-BE



Todos os produtos que foram gerados nas etapas de Planejamento da Melhoria e de Modelagem servem como subsídio para realização da **Árvore de Soluções, Análise e Modelagem TO-BE**.

A Árvore de Soluções, cuja construção foi iniciada já no Passo de Modelagem, ganhou corpo com a identificação, durante as entrevistas realizadas, de novos problemas e de suas respectivas causas e efeitos. Como previsto nesta etapa, a GEPROC e o consultor da Gauss detalharam as causas identificadas e formularam propostas que fossem capazes de solucioná-las, para que os problemas gerados pelas mesmas não mais acontecessem.

Na sequência, aplicou-se a Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) para classificar em ordem de priorização os problemas identificados. Após priorizá-los, foram especificados quais resultados se esperaria obter com a implantação das respectivas soluções propostas, bem como os responsáveis por realizar a gestão de cada implantação e seu respectivo prazo.

	SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA / SSPJ
	PROC0001 – Apuração Penal no Âmbito da Polícia Civil

Parte I: Identificação e Priorização dos Problemas

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	G	U	T	PONTOS	CLASSIFICAÇÃO
- Recepção inadequada ao cidadão nas delegacias.	- Excesso de demanda em função da capacidade de atendimento das delegacias.	- Dotar as delegacias de pessoal suficiente e qualificado para a recepção. - Ampliação e divulgação do rol de fatos que podem vir a ser registrados via web.	4	3	2	24	5º
	- Ausência de um Setor de Triagem qualificado nas unidades policiais.	- Criar Setor de Triagem de forma a realizar um atendimento mais eficiente.					
	- Baixa cultura de excelência no atendimento.	Implantar o projeto Cívitas.					
	- Deficiência na estrutura física das delegacias (conduzidos e vítimas dividem o mesmo espaço físico).	- Instituir mecanismos (delimitação física ou procedimento de atendimento) para que as vítimas e conduzidos não tenham qualquer tipo de contato nas dependências das delegacias.					
- Ineficiência no atendimento e prestação do serviço ao cidadão.	- Quadro de pessoal não comporta a demanda.	- Realização de concurso público para suprir toda a demanda da cadeia deste processo.	5	5	4	100	2º
	- Falta de capacitação de alguns dos servidores.	- Promover capacitação de sistemas e atividades policiais (investigação).					

Anexo 04 – Árvore de Soluções

Utilizando todos os documentos analisados e produzidos e as melhorias apontadas, teve início, em meados de abril, os desenhos dos fluxogramas TO-BE, que corresponde ao redesenho do fluxograma atual (AS-IS) incorporando as melhorias propostas na fase de análise.

À medida que os fluxogramas TO-BE iam sendo desenhados, novas entrevistas eram demandadas com os responsáveis diretos pela execução das melhorias nela representadas.

Após a finalização dos desenhos TO-BE, estes foram apresentados para os Grupos de Trabalhos no mês de maio.

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Árvores de Soluções;
- ✓ Apresentações de Diagnóstico;
- ✓ Fluxogramas TO-BE.

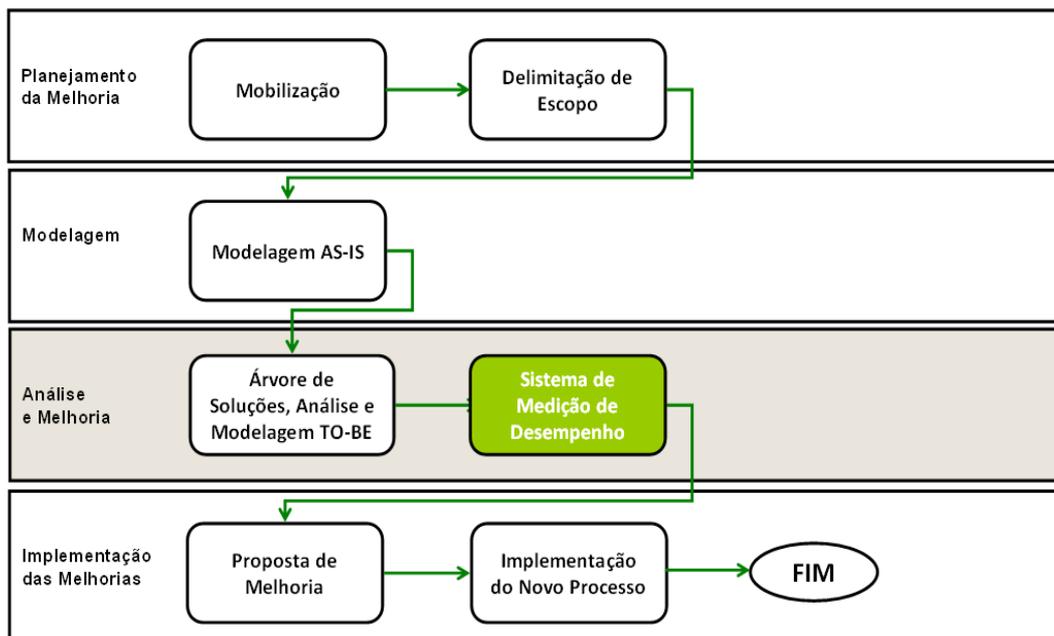


Reunião para validação da “Árvore de Soluções” do Processo de Apuração Penal no Âmbito da Polícia Civil com os integrantes do GT: Daniel Felipe Diniz Adorni e Itarlan Luz Azeredo, realizada no dia 17 de abril de 2012

Reunião para validação da “Árvore de Soluções” do Processo de Perícia Criminal do Instituto de Identificação, com a presença da integrante do GT, Ana Bia Batista, realizada no dia 27 de abril de 2012



5.3.2 - Sistema de Medição de Desempenho



De posse de todo material produzido nas etapas anteriores, é chegado o momento de construir os indicadores, cuja aplicação constituirá a base do **Sistema de Medição de Desempenho**, sendo este uma atividade sistemática e contínua de medição e avaliação da eficiência, da eficácia, da economicidade e da efetividade dos processos.

Foram elaborados 93 indicadores. Alguns destes, já possuem condições de serem mensurados através do sistema existente, mas a grande maioria ainda necessita de uma adequação do mesmo para o monitoramento dos dados referentes aos processos contemplados.

	SEGPLAN – Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento
	PROC001 – PROCESSO DE APURAÇÃO PENAL NO ÂMBITO DA POLÍCIA CIVIL
	Subprocesso – Autor Maior de Idade

CÓDIGO DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	TIPO	VERSÃO
I01	Tempo médio de apuração penal.	Dias	Eficiência	27/04/2012
DESCRIÇÃO DO INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO		FAIXA DE ACEITAÇÃO	
Mede o tempo médio gasto para realizar as atividades de apuração, desde o conhecimento do fato até o direcionamento ao poder judiciário com autoria definida.	$TMA = \frac{\sum(DPJ - DCF)}{QPPJ}$			
ÁREA RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE DE APLICAÇÃO	POLARIDADE	SEGMENTAÇÃO	
	Mensal	Menor Melhor	Por tipologia IP/AI/TCO/BOC/AAF	
DETALHAMENTO DA FÓRMULA DE CÁLCULO				
COMPONENTES DA FÓRMULA	DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES	REGRA DE NEGÓCIO DOS COMPONENTES		
TMA	Tempo Médio de Apuração	Indica o tempo médio de duração dos processos de apuração penal, considerando como os limites de um processo: a data em que o delegado toma ciência da notícia crime e a data em que o mesmo foi encaminhado para o Poder Judiciário, considerando casos onde exista autoria definida.		
DPJ	Data de envio ao Poder Judiciário	Indica a data em que um processo de apuração foi encaminhado ao Poder Judiciário.		
DCF	Data de Conhecimento do Fato	Indica a data em que o processo foi iniciado por conhecimento do delegado.		

SSPJ-PROC001.CIA05.R02 - V 00

1

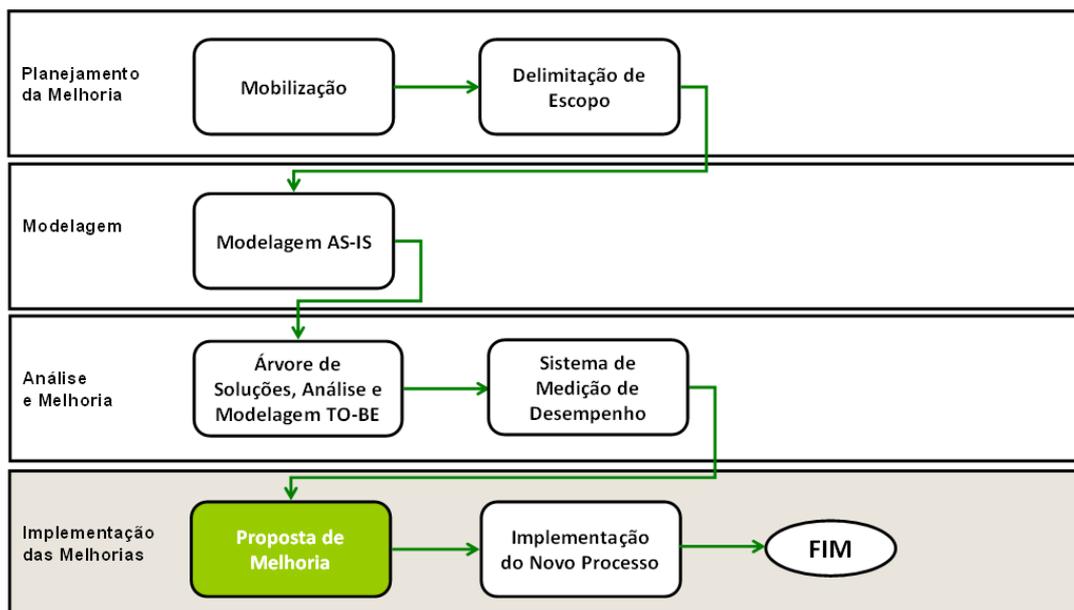
Exemplo de Cadastro de Indicador

Neste Passo foi gerado o seguinte produto:

- ✓ Cadastro de Indicadores.

5.4 - Implementação das Melhorias

5.4.1 - Proposta de Melhoria



Nesta etapa é concebida a **Proposta de Melhoria**, que é o documento que apresenta a síntese do novo desenho do processo de trabalho com todas as soluções propostas e seus indicadores de desempenho e monitoramento e tem como objetivo sua submissão à apreciação da autoridade competente para que seja aprovada e implementada.

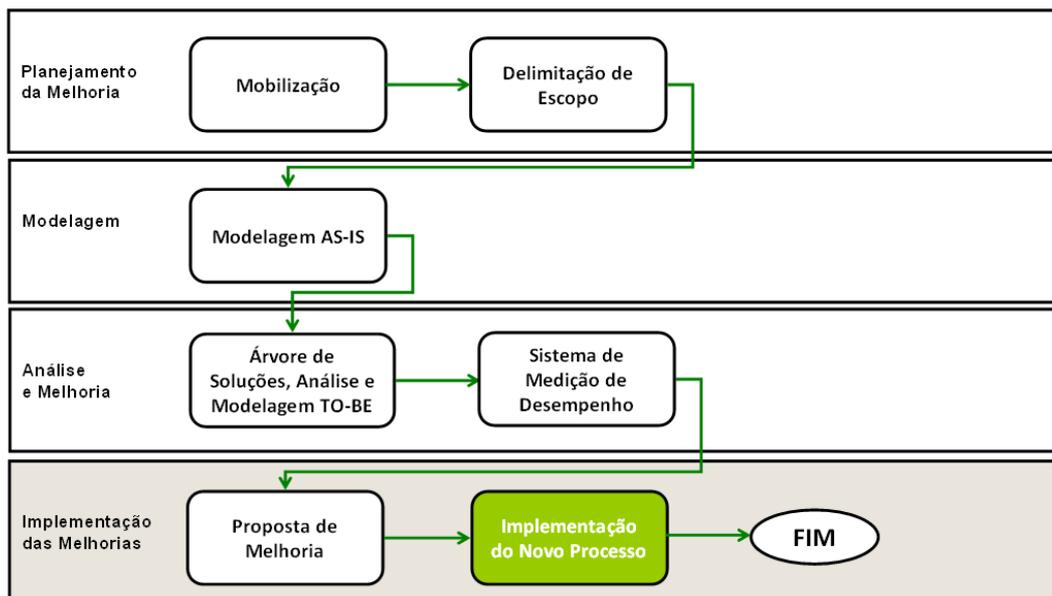
A Proposta de Melhoria deve conter argumentos suficientes para justificar as melhorias que se propõem, portanto, além de conter a apresentação do TO-BE, deve ainda apresentar os pontos de melhorias que foram passíveis de implementação e benefícios resultantes da implementação do novo processo.

Uma vez a **Proposta de Melhoria** apresentada e aprovada pela autoridade competente, os responsáveis pelo processo estarão aptos a iniciar a **Implementação do Novo Desenho do Processo**.

Neste Passo foi gerado o seguinte produto:

- ✓ Proposta de Melhoria.

5.4.2 - Implementação do Novo Processo



É na **Implementação do Novo Processo** que serão definidas as ações necessárias para que o novo funcionamento do processo de trabalho seja introduzido na rotina organizacional.

Para auxiliar nesta etapa foi elaborado o Plano de Implantação. Neste plano estão dispostas as ações necessárias pra viabilizar cada uma das melhorias descritas na Proposta de Melhoria, com os seus respectivos responsáveis pela gestão e seus prazos de execução.

Cabe à Secretaria da Segurança Pública e Justiça viabilizar a execução das ações contidas neste Plano de Implantação, que será monitorado pela SEGPLAN.

A Gerência de Escritório de Processos, por meio da Gauss Consultoria, promoveu o Treinamento Redação de Procedimentos em junho de 2012, com o propósito de capacitar os colaboradores da SSPJ para elaborarem os procedimentos e manuais (quando necessário) dos seus processos de trabalho.

Neste Passo foi gerado o seguinte produto:

- ✓ Plano de Implantação.