



ESTADO DE GOIÁS

# **PROJETO DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS NA SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E IRRIGAÇÃO**

## **PROCESSOS:**

- **Lavoura Comunitária**
- **Irrigação**
- **Contratos de Repasse para Agricultores Familiares**
- **Regularização Fundiária**

Goiânia – 2013



ESTADO DE GOIÁS

**Marconi Ferreira Perillo Júnior**  
**GOVERNADOR DO ESTADO DE GOIÁS**

## **SEGPLAN**

**Giuseppe Vecchi**

SECRETÁRIO DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

**Maria Christina de Azeredo Costa Reis**

CHEFE DE GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO

**Regina Beatriz Simon Yazigi**

SUPERINTENDENTE DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL

**Janine Almeida Silva Zaiden**

GERENTE DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

## **EQUIPE TÉCNICA**

Declieux Crispim Baiocchi de Paula

Deiner da Costa Menezes

Fernando Carlos Pereira

Guilherme Guimarães Corrêa

João Paulo Pires Bittencourt

Keity Bonatti dos Santos

Patrícia Sagrillo

Rafael Chedid Cardoso

Sílvia de Brito Teles

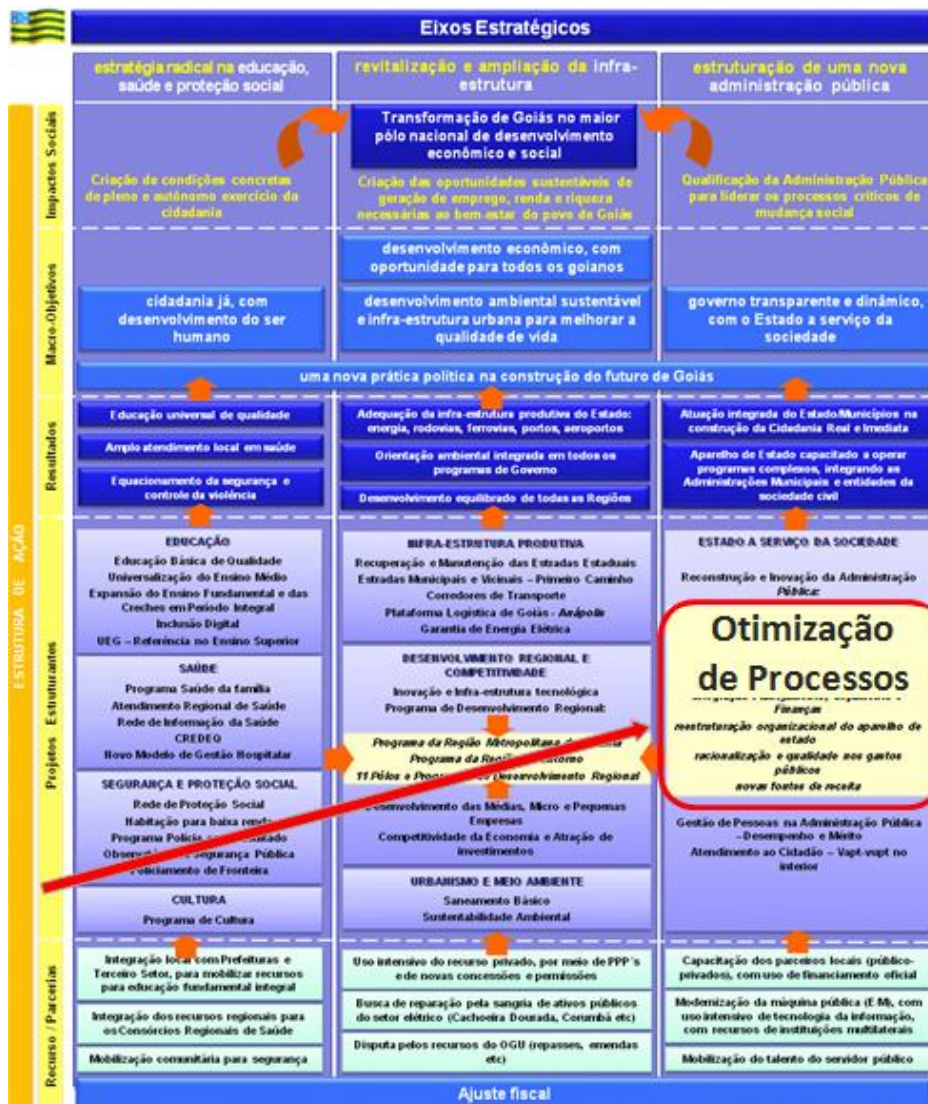
## ÍNDICE

1. PLANO ESTRATÉGICO .....	4
2. GESTÃO POR PROCESSOS .....	6
3. GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS .....	7
4. EQUIPE DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA SEAGRO .....	8
5. METODOLOGIA .....	9
5.1 - Planejamento da Melhoria - Reunião de Mobilização .....	11
5.1.2 - Delimitação de escopo do Processo .....	13
5.2 - Modelagem .....	15
5.2.1 - Modelagem AS-IS .....	15
5.3 - Análise e Melhoria.....	20
5.3.1 - Árvore de Soluções, Análise e Modelagem TO-BE.....	20
5.3.2 - Sistema de Medição de Desempenho .....	23
5.4 - Implementação das Melhorias .....	25
5.4.1 - Proposta de Melhoria.....	25
5.4.2 - Implementação do Novo Processo .....	31

# 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:

- **Regina Beatriz Simon Yazigi** (Superintendente de Modernização Institucional)
- **Janine Almeida Silva Zaiden** (Gerente de Escritório de Processos)
- Declieux Crispim Baiocchi de Paula
- Deiner da Costa Menezes
- Fernando Carlos Pereira
- Guilherme Guimarães Corrêa
- João Paulo Pires Bittencourt
- Keity Bonatti dos Santos
- Patrícia Sagrillo
- Rafael Chedid Cardoso
- Sílvia de Brito Teles

Contatos:

Fone: (62) 3201-5720

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



#### 4. EQUIPE DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA SEAGRO

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

- Antônio Sêneca do Nascimento Neto (Superintendente de Desenvolvimento Agrário e Fundiário)
- Célia Márcia Godinho Miranda (Gerente de Planejamento e Finanças)
- José Artur Mascarenhas da Silva (Superintendente de Gestão, Planejamento e Finanças)
- Marcelo de Jesus Lima (Gerente de Tecnologia de Informação)

Contatos:

Fone: (62) 3201-8980 (Antônio) / (62) 3201-8918 (Célia) / (62) 3201-8977 (José) / (62) 3201-8923 (Marcelo)

E-mail: [antonio-snn@seagro.go.gov.br](mailto:antonio-snn@seagro.go.gov.br) / [celia-mgm@seagro.go.gov.br](mailto:celia-mgm@seagro.go.gov.br) / [jose-mas@seagro.go.gov.br](mailto:jose-mas@seagro.go.gov.br) / [marcelo-ji@seagro.go.gov.br](mailto:marcelo-ji@seagro.go.gov.br)

Com objetivo de auxiliar a EGE a desenvolver as atividades afetas à otimização dos processos priorizados foram constituídos Grupos de Trabalhos – GT's:

Lavoura Comunitária	Irrigação	Contrato de Repasse para Agricultores Familiares	Regularização Fundiária
Antônio Sêneca do Nascimento Neto	Luiz Afonso Angrisani	Joaquim Lair	Antônio Sêneca do Nascimento Neto
Eva Cintra Duarte de Faria	Anna Christina Melo R. S. de Carvalho	Antonio Sêneca do Nascimento Neto	Célio Aureliano de Oliveira
Marcelo de Jesus Lima	Marcelo de Jesus Lima	Marcelo de Jesus Lima	Marcelo de Jesus Lima
Alessandra Milhomem Seixas	Alessandra Milhomem Seixas	Solange Maria Silva	Alberto Nascimento
Luciana Soares de Oliveira Ferreira	Cecília Bueno do Prado	Alessandra Milhomem Seixas	Telma Cunha de Souza Borges
Isabela Muniz Feitosa	Vitor Hugo Antunes	Wilson Jacinto da Silva	

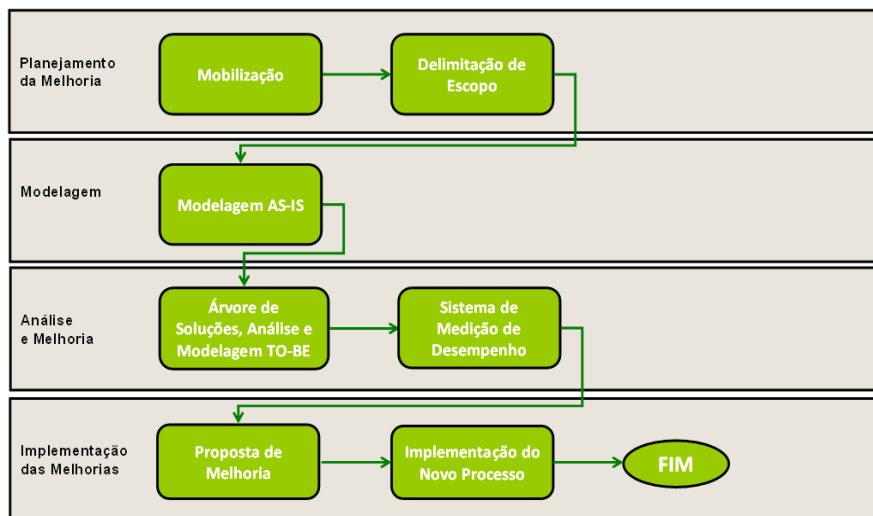


## 5. METODOLOGIA

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.

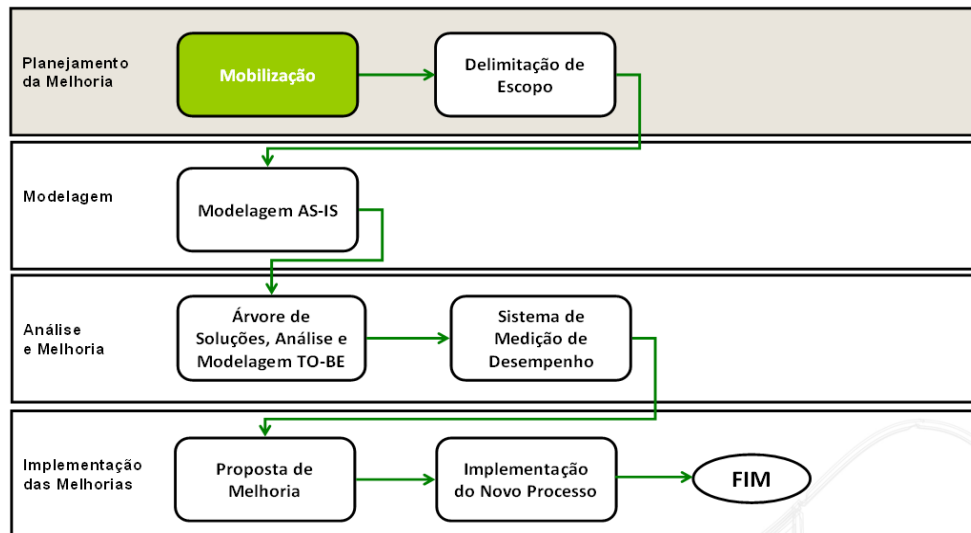
**II - Modelagem do Processo:** consiste no início do trabalho de mapeamento do processo, em que será desenhado o fluxo atual do processo (Fluxograma AS-IS), levantadas as normas inerentes ao processo e registrados os problemas e possíveis oportunidades de melhoria.

**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 Otimização 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 de Estado da Agricultura, Pecuária e Irrigação - SEAGRO - quanto ao Mapeamento e Redesenho dos Processos, foi realizada, dia 22 de novembro de 2012, a primeira reunião coordenada pela equipe da Gerência de Escritório de Processos - GEPROC -, juntamente com o consultor da Gauss Henrique Saeta. Esta reunião contou com a participação dos seguintes integrantes da SEAGRO: Alessandra Milhomem Seixas, Antônio A. Brasil, Antônio Sêneca, Célia Márcia Godinho Miranda, Eva Cintra Duarte de Faria, Geraldo Miguel, José Artur Mascarenhas, Marcelo de Jesus Lima e Telma Cunha Souza.

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 e ressaltou a importância da participação da EGE (Equipe de Gestão Estratégica) como coordenadora dos trabalhos dentro do órgão e de ser o elo entre a GEPROC e os GT's (Grupos de Trabalho) de cada processo.

Os processos prioritizados foram: Lavoura Comunitária, Irrigação, Contratos de Repasse para Agricultores Familiares e Regularização Fundiária.

CRONOGRAMA													
Atividade	Nov/12		Dez/2012				Jan/13				Fev/13		
	4ª sem	1ª sem	2ª sem	3ª sem	4ª sem	1ª sem	2ª sem	3ª sem	4ª sem	1ª sem	2ª sem	3ª sem	
Relatório de Redesenho													
Modelagem AS-IS													
Modelagem AS-IS (raias)													
Validação AS-IS													
Reuniões para melhorias													
Arvore de soluções													
Validação da árvore													
Normas e Legislações													
Modelagem TO-BE													
Validação TO-BE													
Plano de Implantação													
Pesquisa de Satisfação													
Definição dos Indicadores													
Proposta de Melhoria													
Atualizar Site													
Manualização													

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

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

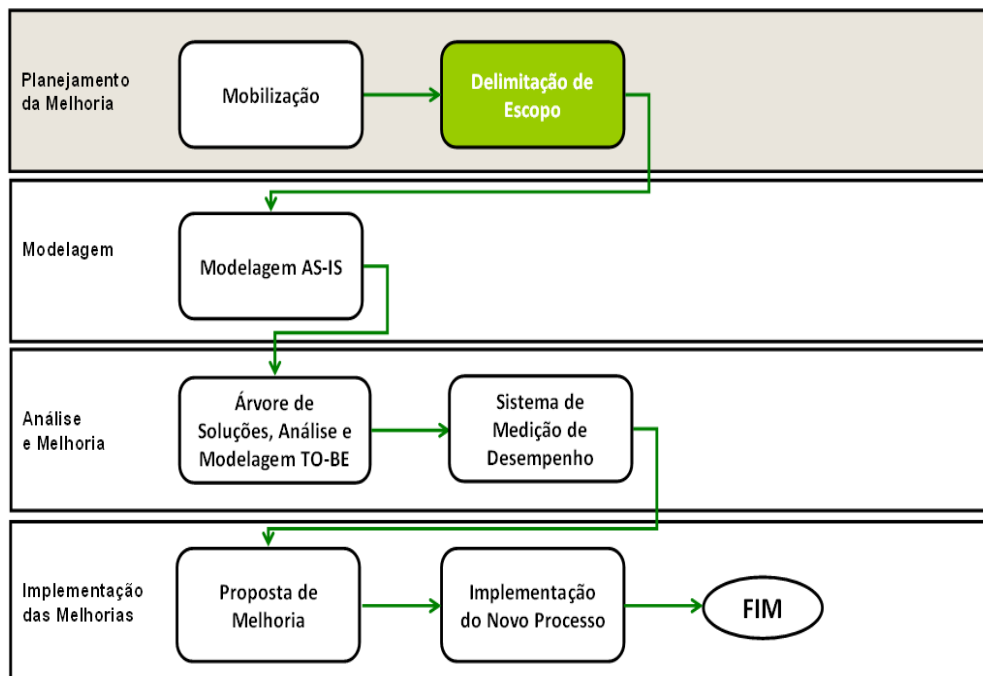


Panorâmica



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 novembro, foram realizadas reuniões para delimitação do escopo dos processos priorizados. Para o Processo de Regularização Fundiária, definiu-se que o mesmo compreende a partir da provocação do posseiro até a assinatura da Escritura Pública.

O escopo do Processo de Contratos de Repasse para Agricultores Familiares compreende desde o encaminhamento do Ofício, pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário, ao Conselho Estadual informando sobre disponibilidade de recurso até a realização de evento para a entrega dos bens.

Para o Processo de Lavoura Comunitária, definiu-se a partir do planejamento de orçamento até prestação de contas.

O escopo do Processo de Irrigação compreende desde o momento em que se define a área que será desenvolvida até a publicação.

	SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E IRRIGAÇÃO / SEAGRO
	PROC001 – Lavoura Comunitária / PROC002 – Irrigação / PROC003 – Contratos de Repasse para Agricultores Familiares / PROC004 – Regularização Fundiária

**OBJETIVO:** Planejar a implementação da otimização dos processos priorizados pela SEAGRO

**RESPONSÁVEL PELO PLANO DE AÇÃO:** COORDENADOR: Jose Artur Mascarenhas da Silva

O QUE	COMO	QUANDO	QUEM	QUANTO	RESULTADO ESPERADO	REALIZADO (SIM/NÃO)	PRAZO NOVO
1 – Mobilização	1.1 – Reunir com a Equipe de Gestão Estratégica (EGE) da PGE para apresentação da metodologia e cronograma de trabalho.	22/11/12	Gerência de Escritório de Processos - GEPROC	Não aplicável	1.1.1 – Metodologia e cronograma de trabalho apresentados à EGE.		-
2 – Delimitação de Escopo	2.1 – Definir os limites dos processos (início e fim de cada um deles);	NOV /12 DEZ/12	Grupos de Trabalho - GT's	Não aplicável	2.1.1 – Limites dos processos definidos.		
3 – Modelagem AS-IS	3.1 – Realizar entrevistas e desenhar os fluxogramas atuais (Modelagem AS-IS) dos processos;	NOV/12 DEZ/12	GEPROC / GAUSS / GT's	Não aplicável	3.1.1 – Entrevistas realizadas e fluxogramas dos processos atuais desenhados.		
	3.2 – Revisar os fluxogramas atuais dos processos;	DEZ/12	GEPROC / GAUSS		3.2.1 - Fluxogramas dos processos atuais revisados.		
	3.3 – Enviar fluxogramas revisados para a EGE e GT's;		GEPROC		3.3.1 - Fluxogramas dos processos atuais revisados enviados.		
	3.4 – Fazer o levantamento de todas as normas que norteiam os processos trabalhados utilizando o Formulário de Levantamento de Normas.	JAN/13	GEPROC / Grupos de Trabalho - GT's		3.4.1 – Todas as normas identificadas no Formulário de Levantamento de Normas;		

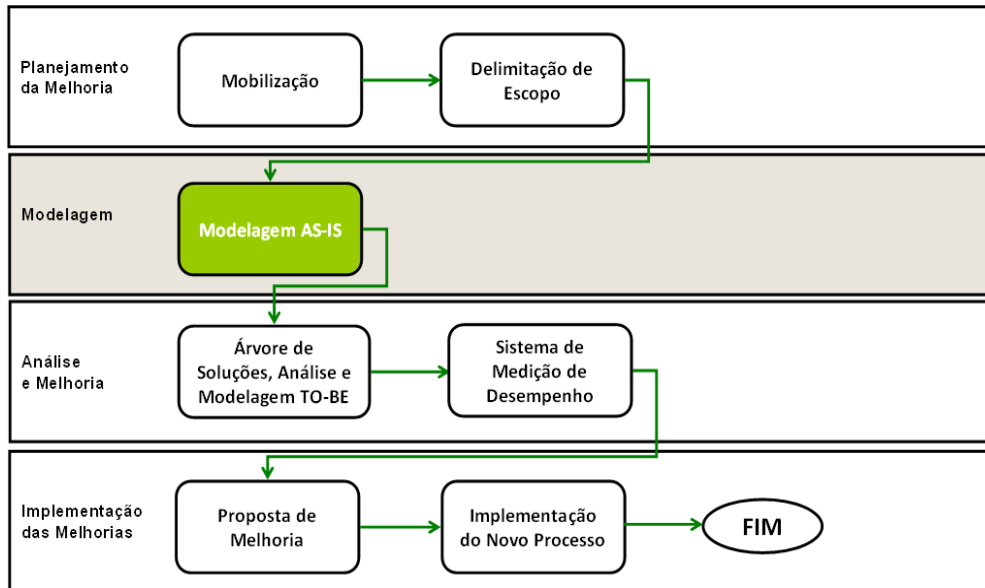
Anexo 01 – Plano de Trabalho

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 novembro foram iniciadas as entrevistas para os processos priorizados. 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 SEAGRO.



*Reunião para modelagem AS-IS do Processo de Lavoura Comunitária, realizada no dia 29 novembro de 2012, com a presença de parte da equipe da GEPROC e integrantes da EGE e do GT da SEAGRO*

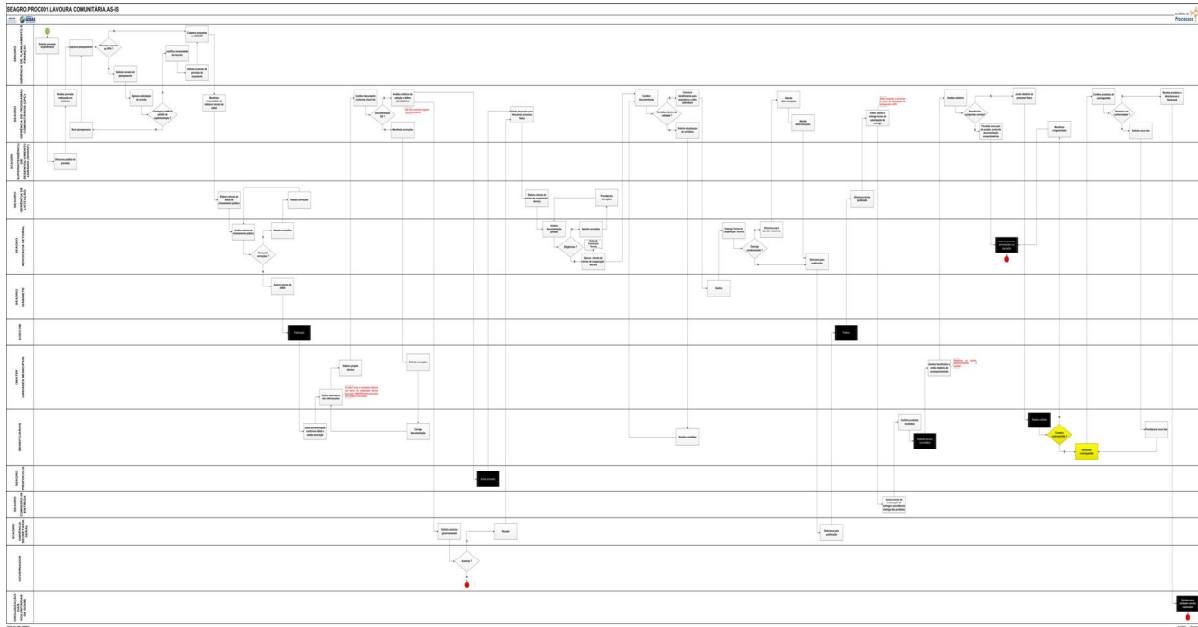


*Reunião para modelagem AS-IS do Processo de Irrigação, realizada no dia 30 novembro de 2012, com a presença dos integrantes da SEAGRO: Vítor Hugo Antunes e Cecília Bueno*

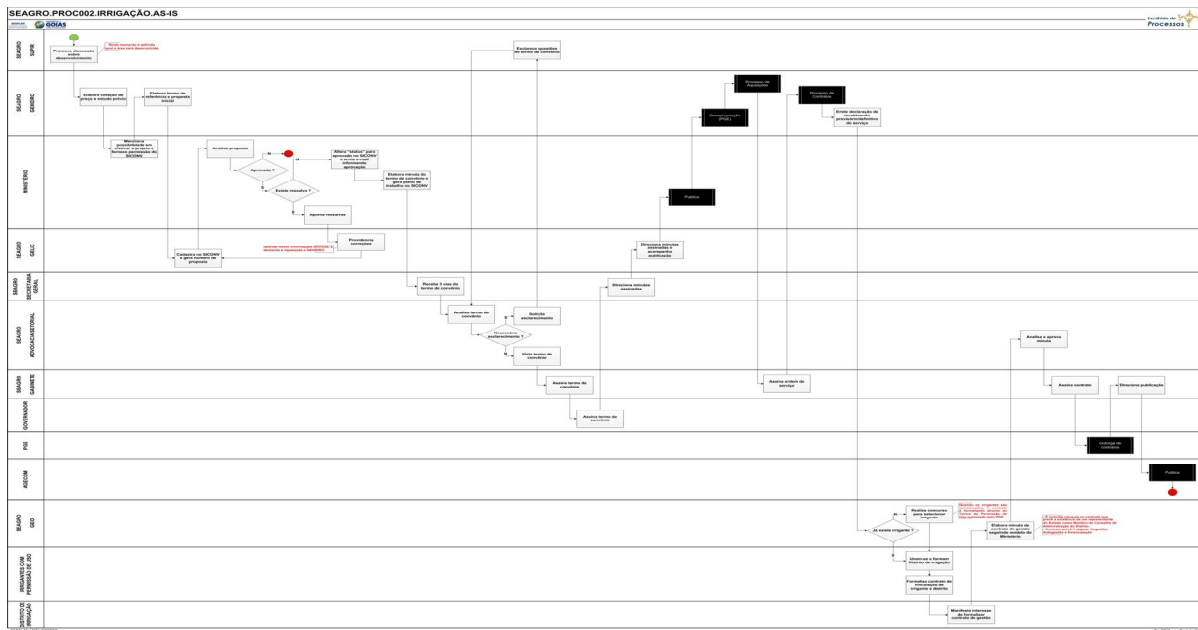
Cabe destacar que, durante as entrevistas, enquanto o processo era desenhado, os problemas identificados eram registrados, uma vez que serviriam de subsídios para a execução do próximo Passo, que é a Análise e Melhoria.

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.

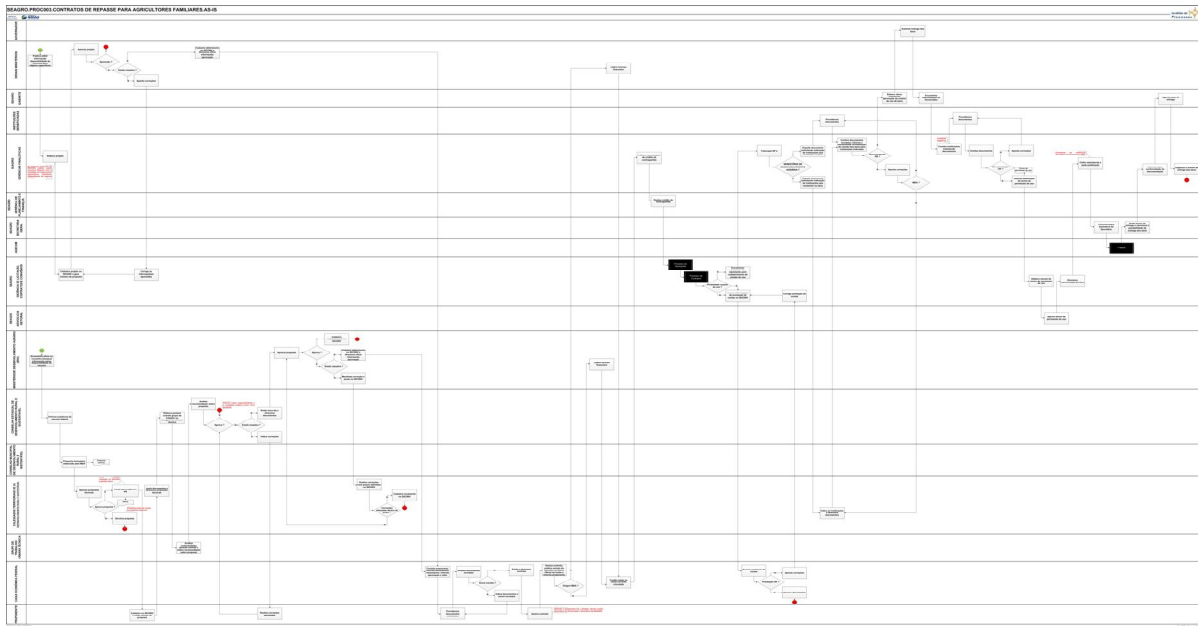
Ao final das entrevistas foram elaborados vários fluxogramas AS-IS que refletiam a forma como cada um dos processos mapeados eram executados pelos seus atores.



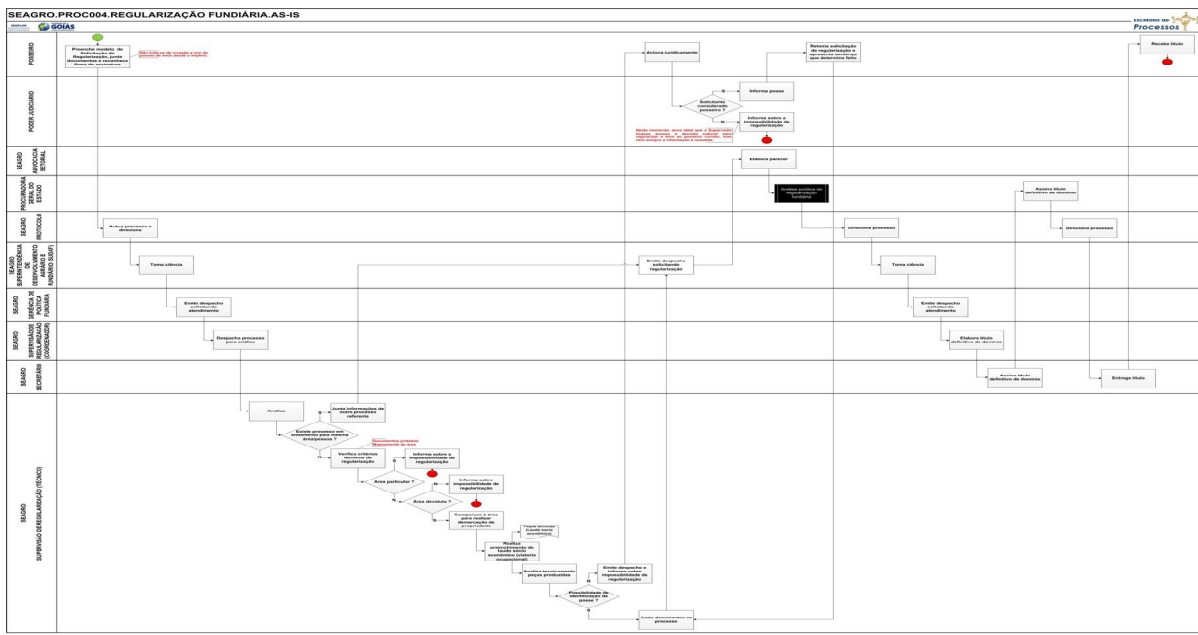
AS-IS do Processo de Lavoura Comunitária



AS-IS do Processo de Irrigação




AS-IS do Processo de Contratos de Repasse para Agricultores Familiares



AS-IS do Processo de Regularização Fundiária

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

 ESTADO DE GOIÁS	Secretaria de Agricultura, Pecuária e Irrigação do Estado de Goiás
	PROC004 – Regularização Fundiária

[Nesta tabela serão detalhadas os dispositivos legais que norteiam o processo de trabalho.]

ETAPA	EXECUTOR	DISPOSITIVO LEGAL	TRECHO	GRAU DO IMPACTO
Todo o processo		<i>Decreto nº 4.449, de 2003 - Regulamenta a Lei nº 10.267, de 28 de agosto de 2001, que altera dispositivos das Leis nos. 4.947, de 6 de abril de 1966; 5.868, de 12 de dezembro de 1972; 6.015, de 31 de dezembro de 1973; 6.739, de 5 de dezembro de 1979; e 9.393, de 19 de dezembro de 1996, e dá outras providências.</i>	TOTAL	
Todo o processo		<i>Decreto nº 5570, de 2005 - Dá nova redação a dispositivos do Decreto nº 4.449, de 30 de outubro de 2002, e dá outras providências</i>	TOTAL	
Todo o processo		<i>Lei nº 10.267, de 2001 - Altera dispositivos das Leis nºs 4.947, de 6 de abril de 1966, 5.868, de 12 de dezembro de 1972, 6.015, de 31 de dezembro de 1973, 6.739, de 5 de dezembro de 1979, 9.393, de 19 de dezembro de 1996, e dá outras providências</i>	TOTAL	
Todo o processo		<i>Lei nº 13022, de 1997 - Dispõe sobre as terras devolutas pertencentes ao Estado de Goiás e dá outras providências</i>	TOTAL	

#### Anexo 03 – Formulário de Levantamento de Normas

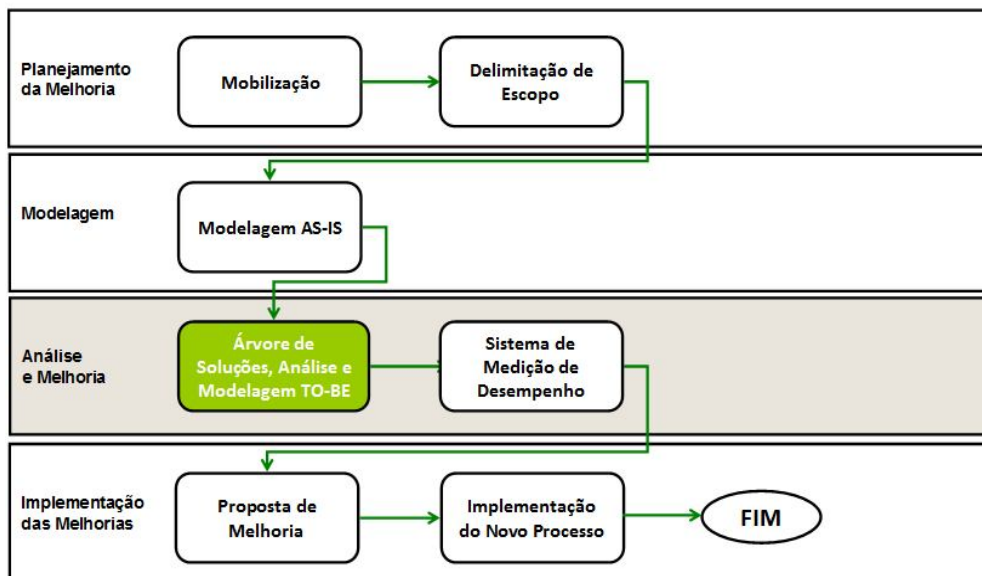
Assim que os fluxogramas AS-IS foram finalizados, a GEPROC iniciou a construção de cada Árvore de Soluções, artefato em que são registrados os problemas que foram identificados durante as entrevistas, bem como suas causas. A Árvore de Soluções serve como uma ferramenta para que os analistas do processo 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.

Cabe destacar que as melhorias identificadas para o Processo de Contratos de Repasse para Agricultores Familiares estão relacionadas com o Processo Corporativo de Aquisições e Contratações, estando as soluções propostas em implementação por este.

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 DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E IRRIGAÇÃO
	PROC001 – Lavoura Comunitária

Parte I: Identificação e Priorização dos Problemas

[Nesta tabela serão identificados todos os problemas que afetam o processo de trabalho supracitado. Esses problemas e suas respectivas causas e soluções deverão ser listados, validados e organizados. Na sequência, aplica-se o método G.U.T. sobre os problemas para priorizar os mais relevantes, conforme exemplificado abaixo.]

PROBLEMA	CAUSA	SOLUÇÃO	G	U	T	PONTOS	CLASSIFICAÇÃO
Morosidade na etapa de chamamento público de produtores rurais e na formalização de Termo de Cooperação Técnica entre beneficiários e SEAGRO.	Apreciação do Termo de Cooperação Técnica pela Advocacia Setorial em três momentos: análise da minuta do edital de chamamento público, apreciação da minuta do Termo de Cooperação Técnica e outorga.	Eliminar a apreciação da minuta do Termo de Cooperação Técnica pela Advocacia Setorial, uma vez que no momento da outorga esta análise pode ser realizada.	3	3	3	27	2
	Necessidade em atualizar certidões juntadas pelos beneficiários e que venceram pela demora na formalização do processo.	Instituir mecanismos nas áreas de controle, onde as aprovações sejam condicionadas à atualização das certidões a posteriori. Negociar junto a Prefeituras e empresas públicas (CELG, SANEAGO, etc) a emissão de certidões com período de validade maior.					
	Divulgação limitada do programa de lavoura comunitária, tomando o chamamento menos eficiente.	Promover maior divulgação (cartilha, visitas às áreas a serem desenvolvidas, folders, etc) do programa de lavoura comunitária.					
Perda de insumos agrícolas e, conseqüentemente, de recursos financeiros do Estado.	Descumprimento por parte dos beneficiários, sobre as condições estabelecidas no Termo de Cooperação Técnica. (Exemplo: Plantio não realizado ou realizado de	Editar normativa e, acrescentar ao Termo de Cooperação Técnica, penalizações a serem aplicadas em caso de descumprimento.	5	5	2	50	1

Anexo 04 – Árvore de Soluções

Utilizando todos os documentos analisados e produzidos e as melhorias apontadas, teve início, no final de janeiro, 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 validados pelos Grupos de Trabalhos em meados de fevereiro.

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

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





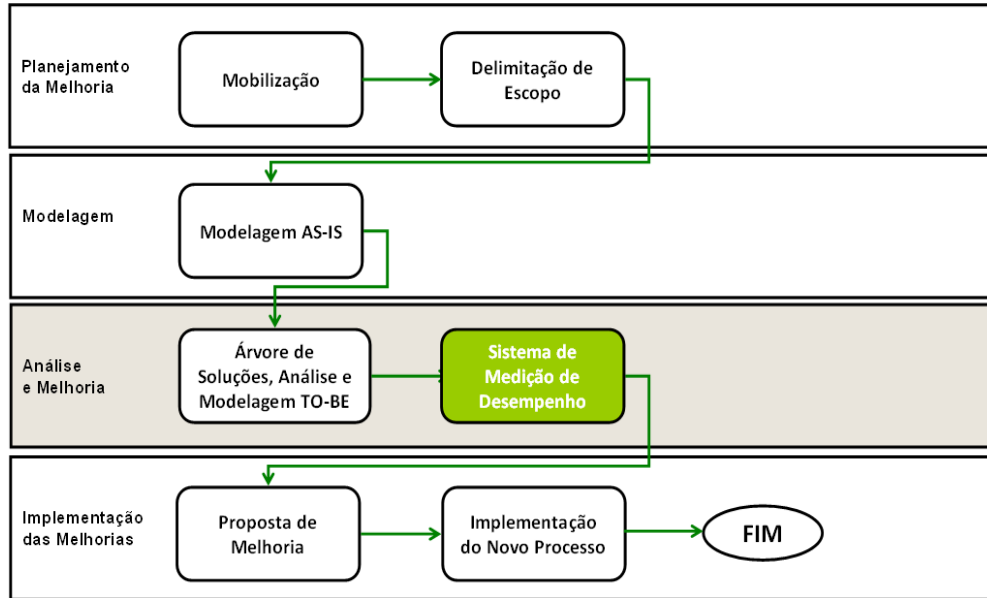
*Reunião para validação do fluxograma TO-BE e dos indicadores do Processo de Regularização Fundiária, realizada no dia 31 de janeiro de 2013, com a presença de parte da equipe GEPROC e integrantes do GT da SEAGRO*

*Reunião para validação da Árvore de Soluções do Processo de Lavoura Comunitária, realizada no dia 04 de fevereiro de 2013, com a presença de parte da equipe GEPROC e integrantes do GT da SEAGRO*






### 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 28 indicadores, sendo que 1 não foi validado. 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.

	SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E IRRIGAÇÃO/SEAGRO
	PROC004 – REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA

CÓDIGO DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	TIPO	VERSÃO
I01	Tempo médio de direcionamento a SUDAF	Dias	Eficiência	22/01/13
FINALIDADE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FAIXA DE ACEITAÇÃO		
Medir o tempo médio de envio dos processos de regularização fundiária à SUDAF, desde a autuação até a recepção pela secretaria da Superintendência.	$TSUDAF = \frac{\sum(DRSS - DAP)}{TPT}$			
ÁREA RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE DE APLICAÇÃO	POLARIDADE	SEGMENTAÇÃO	
	Mensal	Menor Melhor	No início do processo/ Após análise jurídica	
DETALHAMENTO DA FÓRMULA DE CÁLCULO				
COMPONENTES DA FÓRMULA	DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES	REGRA DE NEGÓCIO DOS COMPONENTES		
TSUDAF	Tempo médio de direcionamento a SUDAF	Indica o tempo médio de envio dos processos de regularização fundiária à SUDAF, desde a autuação até a recepção pela secretaria da Superintendência.		
DRSS	Data de recebimento pela secretaria da Superintendência	Indica o horário de recebimento do processo pela secretaria da Superintendência, dentro do período de aplicação do indicador.		
DAP	Data de autuação do processo	Indica o horário de autuação dos processos no Protocolo da SEAGRO, dentro do período de aplicação do indicador.		
TPT	Total de processos de regularização fundiária tramitados	Indica o total de processos de regularização fundiária tramitados, dentro do período de aplicação do indicador.		

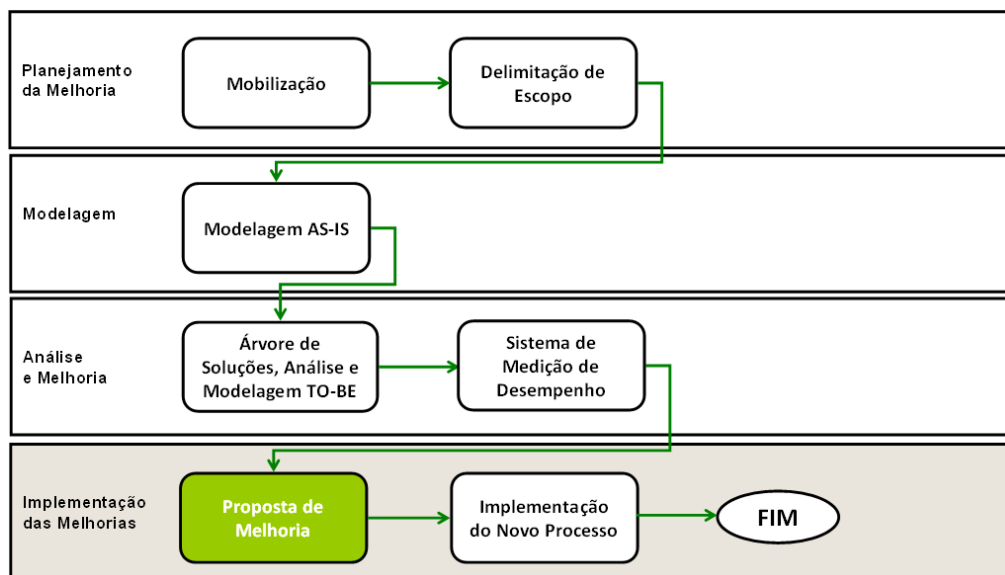
Exemplo de Cadastro de Indicador

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**.

Segue abaixo um resumo com as principais soluções propostas ao final do Projeto de Otimização para cada um dos processos contemplados, com respectivos resultados esperados, prazo de execução bem como responsáveis por implementar tais soluções:

PROC001 – Lavoura Comunitária			
Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
1.1. Editar normativa e, acrescentar ao Termo de Cooperação Técnica, penalizações a serem aplicadas em caso de descumprimento.	Economia de recursos materiais e financeiros do Estado.	01/07/2013 a 31/07/2013	Eva Cintra Duarte de Faria /GPC/ Advocacia Setorial / GESEG
1.2. Aprimorar o planejamento das aquisições de insumos para lavoura, de forma que a quantidade adquirida consiga atender com maior exatidão os beneficiários do programa		16/01/2013 a 24/01/2013	Eva Cintra Duarte de Faria / GPC / Gabinete
1.3. Otimizar o processo de aquisições de insumos, de forma que o recebimento do objeto coincida com a formalização do Termo de Cooperação Técnica.		24/05/2013 a 19/11/2013	Eva Cintra Duarte de Faria / GPC / CPL
2.1. Eliminar a apreciação da minuta do Termo de Cooperação Técnica pela Advocacia Setorial, uma vez que no momento da outorga esta análise pode ser realizada.	Celeridade na etapa de chamamento público de produtores rurais e na formalização de Termo de Cooperação Técnica entre beneficiários e SEAGRO.	27/05/2013 a 09/07/2013	Eva Cintra Duarte de Faria / Advocacia Setorial / GESEG
2.2. Instituir mecanismos nas áreas de controle, onde as aprovações sejam condicionadas à atualização das certidões a posteriori.		09/02/2013 a 16/10/2013	Eva Cintra Duarte de Faria / Advocacia Setorial / Gabinete
2.3. Negociar junto a Prefeituras e empresas públicas (CELG, SANEAGO, etc) a emissão de certidões com período de validade maior.		09/02/2013 a 16/10/2013	Eva Cintra Duarte de Faria / Entidades Beneficiárias

PROC001 – Lavoura Comunitária			
Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
2.4. Promover maior divulgação (cartilha, visitas às áreas a serem desenvolvidas, folders, chamadas para programa de rádio e etc) do programa de lavoura comunitária.		16/01/2013 a 30/09/2014	Eva Cintra Duarte de Faria / Comunicação Setorial
3.1. Instituir mecanismo em que a exigência das certidões das Prefeituras e entidades seja feita na apresentação de documentos dos beneficiários para a EMATER.	Execução do Termo de Cooperação Técnica com os beneficiários.	01/07/2013 a 31/07/2013	Eva Cintra Duarte de Faria / GPC / Advocacia Setorial / Gabinete

PROC002 – Irrigação			
Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
1.1. Verificar a possibilidade de eliminar algumas manifestações do processo sem prejudicar a qualidade do parecer final.	Acompanhamento permanente dos processos de desapropriação para monitoramento da demora na análise e solução das pendências.	Mar/2013 a Dez/2014	SUPIR / GEHIDRO
1.2. Desenvolver material orientativo que subsidie a instrução correta de processos de desapropriação.	Material orientativo elaborado, diminuindo retrabalho e o tempo total do processo.	Mar/2013 a Jul/2013	SUPIR / GEHIDRO
1.3. Maior agilidade na liberação da PDF e dos recursos por parte da SEGPLAN e da SEFAZ	A partir da finalização do processo de avaliação, o pagamento imediato ao expropriado.	Mar/2013 a Dez/2014	SUPIR / GEHIDRO
2.1. Definição e cumprimento de critérios objetivos à seleção de permissionário, dando transparência ao processo.	Elaboração de Termos de Permissão de Uso de acordo com o interesse do Estado no desenvolvimento dos Projetos Públicos de Irrigação.	Abr/2013 a Dez/2013	SUPIR / GEO
3.1. Realizar estudo de pré-viabilidade sócio-econômico-ambiental direcionado à irrigação	Estudos de pré-viabilidade sócio-econômico-ambiental de todas as regiões do Estado de Goiás, aptas ao	Ago/2013 a Dez/2014	SUPIR / GEHIDRO

PROC002 – Irrigação			
de todas as áreas do Estado.	desenvolvimento da agricultura irrigada.		
3.2. Verificar possibilidade de ampliar quadro de servidores, de forma que consiga atender a demanda da unidade.	Equipe técnica suficiente (engenheiros civis e engenheiros agrônomos) para o suficiente desenvolvimento dos estudos necessários.	Mai/2013 a Dez/2013	SGPF / GAB
3.3. Dotar a área técnica de subsídios suficientes para execução eficiente do trabalho.	Equipamentos necessários ao bom desenvolvimento dos trabalhos (softwares, computadores, notebooks, scanner, impressoras, equipamentos específicos para pesquisas em campo, dentre outros).	Mar/2013 a Ago/2013	SGPF
4.1. Elaborar instrução normativa, alinhada ao Manual Orientativo do Ministério da Integração Nacional, com detalhamento do fluxo das atividades do processo de irrigação, contemplando as penalidades em caso de descumprimento.	Desapropriação finalizada de acordo com a legislação.	Jun/2013 a Dez/2013	SUPIR / GEO / GEHIDRO
	Documentação quanto à legalidade dos Distritos de Irrigação.		
	Realização das atividades dos irrigantes após a união formal com o distrito.		
	Emancipação das áreas irrigadas.		
	Permissões de uso das áreas irrigadas intransferíveis aos arrendatários.		
5.1. Substituição dos três orçamentos pelas tabelas de preços referenciais: DNIT, SINAPI, AGETOP, CODEVASF, dentre outras, para viabilizar aquisições de projetos e obras.	Planilhas elaboradas pela SUPIR/GEHIDRO e respectiva ART em substituição aos orçamentos, em cada processo de aquisição de projetos e obras de irrigação.	Mar/2013 a Mai/2013	SUPIR / GEHIDRO

PROC004 – Regularização Fundiária			
Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsáveis
1.1. Promover maior divulgação das possibilidades e meios para regularização, por meio de visitas técnicas, encaminhamento de correspondências, material informativo, dentre outras.	Promover o desenvolvimento econômico e social da região, do Estado e dos posseiros com a regularização das áreas não regularizadas, possibilitando que estes posseiros acessem as diversas políticas	01/01/14 a 12/12/14	SRF

PROC004 – Regularização Fundiária

	públicas existentes, capazes de promover o seu desenvolvimento, tais como PRONAF, FCO, PRONAT, FINAME, entre outros.		
2.1. Promover maior divulgação das possibilidades e meios para regularização, por meio de visitas técnicas, encaminhamento de correspondências, material informativo, dentre outras.	Eliminar as dificuldades em regularizar as áreas devolutas, possibilitando que o Estado arrecade no mínimo, R\$17.000.000,00 (Dezessete milhões de Reais) aos cofres públicos, com taxa de regularização de áreas, bem como possibilitar outras arrecadações ao Estado através do ICMS, emissões de GTA e PTV, entre outros.	01/01/14 a 12/12/14	SRF
2.1. Dotar a área técnica de subsídios suficientes para execução eficiente do trabalho.		01/04/13 a 31/03/15	Secretário, SUDAF e GPF
2.2. Desenvolver projeto para alteração da lei Estadual nº 13.022/97, de forma que favoreça a titularização de terras devolutas.  Arts. 31, 36, 39, 55, 60 e 61 da Lei Estadual nº. 13.022/97		01/01/12 a 31/12/14	Secretário e Advocacia Setorial
2.4. Articular junto ao SIEG a integração de informações georreferenciadas de todos os órgãos e entidades do Estado.		01/01/14 a 31/12/17	SRF e GPF
2.5. Georreferenciar áreas ainda não mapeadas.		01/01/14 a 31/12/17	SRF
3.1. Digitalização dos livros paroquiais.	Eliminar a vulnerabilidade das ferramentas e fontes de pesquisa que embasam a análise e emissão do parecer da SEAGRO e PGE.	01/04/13 a 31/05/13	Secretário e SUDAF
3.2. Desenvolver, em conjunto com a PPMA, documento que demonstre dados necessários para instrução dos processos.		01/04/13 a 31/05/13	SRF e GPF
3.3. Identificar unidades, tanto na esfera estadual quanto nas demais, que utilizem software de geoprocessamento, com a finalidade de integração dos bancos de dados.		01/01/13 a 31/12/14	SRF, GPF e Secretário
3.4. Inserir as demarcações cartográficas no sistema de geoprocessamento.		01/04/13 a 31/12/14	SRF e GPF
3.5. Articular junto ao SIEG a integração de informações georreferenciadas de todos os órgãos e entidades do Estado.		01/01/14 a 31/12/17	SRF e GPF

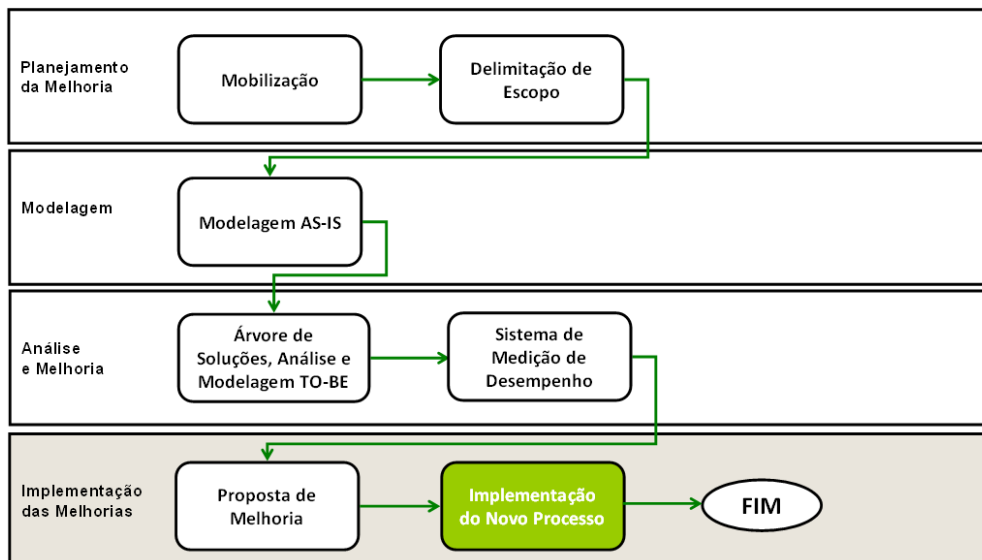


PROC004 – Regularização Fundiária			
3.6. Georreferenciar áreas ainda não mapeadas.		01/01/14 a 31/12/17	SRF

Neste Passo foi gerado o seguinte produto:

- ✓ Proposta de Melhoria;
- ✓ Resumo das Melhorias para os Processos.

## 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, a Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Irrigação deverá elaborar um Plano de Implantação (Modelo disponível no Manual de Otimização de Processos) das soluções descritas na Proposta de Melhoria. Neste plano deverão estar dispostas as ações necessárias pra viabilizar cada uma destas soluções, com os seus respectivos responsáveis pela gestão e seus prazos de execução.

Cabe à Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Irrigação viabilizar a execução das ações contidas neste Plano de Implantação, que será monitorado pela SEGPLAN.