



ESTADO DE GOIÁS

PROJETO DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS NA GOIÁS PREVIDÊNCIA

PROCESSOS:

- **Concessão de Benefício de Pensão por Morte**
- **Emissão de Certidão de Tempo de Contribuição**
- **Isenção de IRRF**
- **Averbação de Tempo de Contribuição**

Goiânia – 2013



ESTADO DE GOIÁS

Marconi Ferreira Perillo Júnior
GOVERNADOR DO ESTADO DE GOIÁS

SEGPLAN

Giuseppe Vecci

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 GOIASPREV	8
5. METODOLOGIA	9
5.1 - Planejamento da Melhoria - Reunião de Mobilização	11
5.1.2 - Delimitação de escopo do Processo	14
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	30

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
- 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 e escprocessos@gmail.com

4. EQUIPE DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA GOIASPREV

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

- João Carlos Potenciano (Diretoria de Gestão, Planejamento e Finanças)
- André Luiz M. Cruz (Gerência Administrativa)
- Fábio Resende Martins (Gerência da Secretaria-Geral)
- Marco Antônio Fernandes (Gerência de Cadastro e Fiscalização)
- Marina Ribeiro Moreira (Gerência da Junta Médica Previdenciária)
- Milena Guilherme Dias Barcelos (Gerência de Controle e Concessão de Benefícios)

Contatos:

Fone: (62) 3238-2588 (João Carlos) / (62) 3238-2416 (André) / (62) 3238-2532 (Fábio) / 3238-2643 (Marco Antônio) / 3238-2427 (Marina) / (62) 3238-2645 (Milena)

E-mail: jpotenciano@goiasprev.go.gov.br / andre.cruz@goiasprev.go.gov.br / fabio.martins@goiasprev.go.gov.br / marco.antonio@goiasprev.go.gov.br / marina.ribeiro@goiasprev.go.gov.br / milena.barcelos@goiasprev.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:

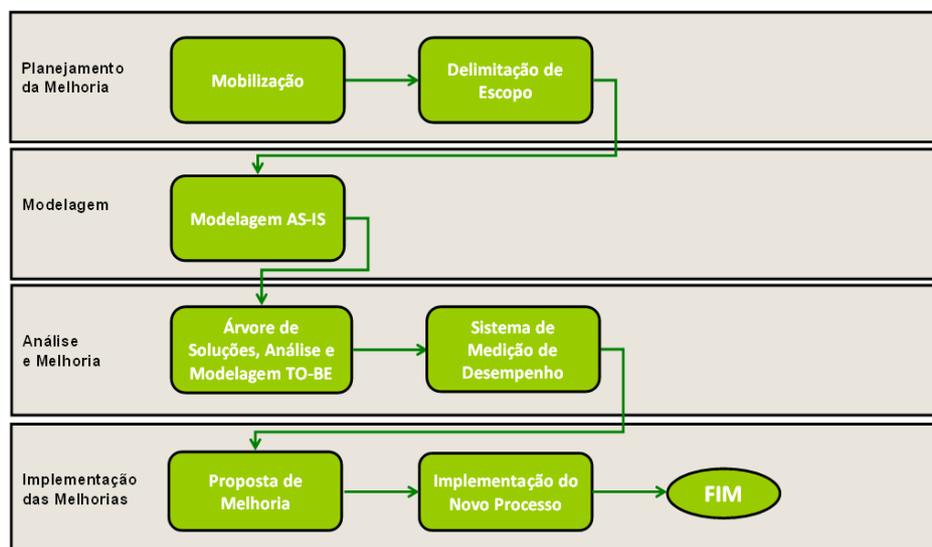
Concessão de Benefício de Pensão por Morte	Emissão de Certidão de Tempo de Contribuição	Isenção de IRRF	Averbação de Tempo de Contribuição
Milena Guilherme Dias Barcelos	Marco Antônio Fernandes	Milena Guilherme Dias Barcelos	Milena Guilherme Dias Barcelos
Marco Antônio Fernandes	Milena Guilherme Dias Barcelos	Marina Ribeiro Moreira	Marco Antônio Fernandes

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 sequência 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.

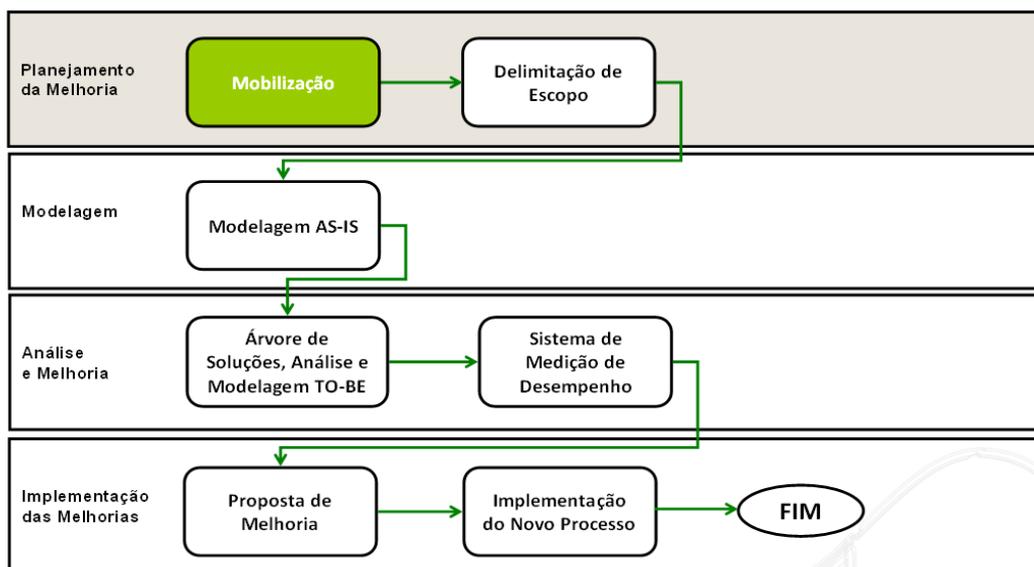
II - Modelagem do Processo: consiste no início do trabalho de mapeamento do processo, em que será desenhado o fluxo atual do processo (Fluxograma AS-IS), levantadas as normas inerentes ao processo e registrados os problemas e possíveis oportunidades de melhoria.

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

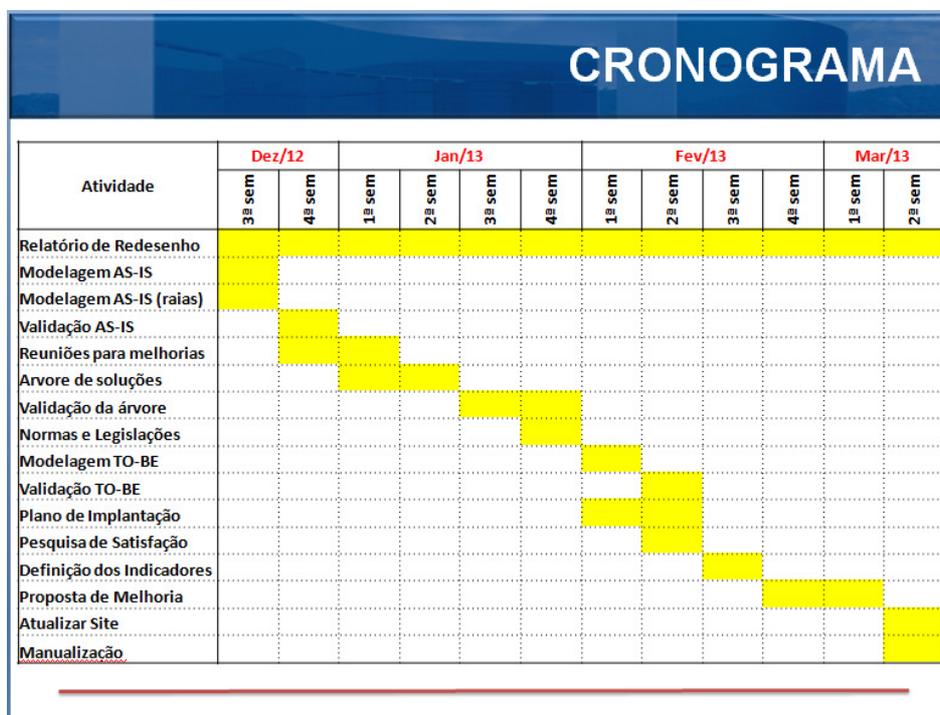


Nesta primeira Etapa, que é a do **Planejamento da Melhoria**, foi realizada a **mobilização da equipe** na realização de ações para compartilhamento dos conceitos acerca do Manual de Otimização de Processos e para despertar nos colaboradores a disposição e a abertura para atuarem de forma participativa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

Para promover a mobilização da Goiás Previdência - GOIASPREV - quanto ao Mapeamento e Redesenho dos Processos, foi realizada, no dia 18 de dezembro 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 GOIASPREV: André Luiz Marcelo Cruz, Fábio Resende Martins, Juciléa Gomes de Ara, Magda Marineth S. Santos, Marco Antônio Fernandes, Marina Ribeiro Moreira, Marlene Alves de Carvalho e Vieira, Maxuêlo Braz de Paula, Milena Guilherme Dias Barcelos e Paulo Roberto Batista Júnior.

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 Otimização 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: Concessão de Benefício por Morte, Emissão de Certidão de Tempo de Contribuição, Isenção de IRRF e Averbação de Tempo de Contribuição.



Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

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



Juciléia, Fábio, Pedro e Paulo Roberto



Magda, Janine e Regina

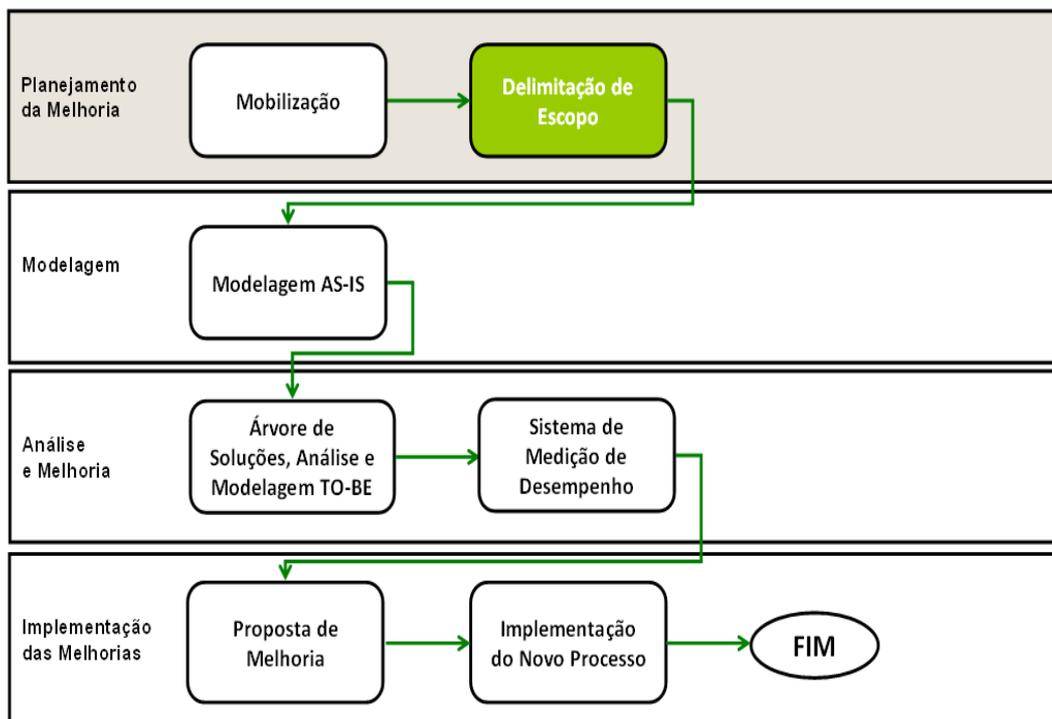


Marina e Juciléia



Juciléia e Fábio

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 dezembro de 2012, foi realizada uma reunião para delimitar o escopo do Processo de Isenção de IRRF e no início de janeiro de 2013, foram realizadas reuniões para os processos de Concessão de Benefício de Pensão por Morte, Emissão de Certidão de Tempo por Contribuição e Averbação de Tempo de Contribuição.

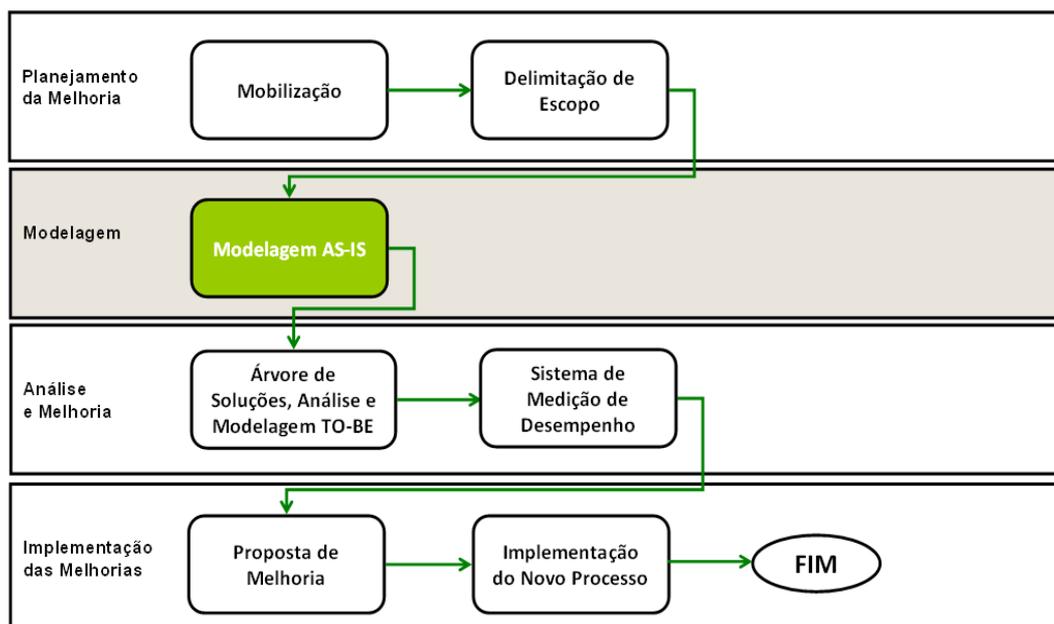
O escopo dos processos priorizados corresponde desde a solicitação pelo requerente, autuando o processo juntamente com os documentos necessários, até a resposta da GOIASPREV ao órgão de origem e / ou ao solicitante e o arquivamento do processo.

Neste passo foi gerado o seguinte produto:

- ✓ Escopo dos processos priorizados delimitados.

5.2 - Modelagem

5.2.1 - Modelagem AS-IS



Com o escopo delimitado, foi iniciada a etapa de **Modelagem**. Esta etapa compreende o desenho dos fluxogramas AS-IS, bem como a identificação das Normas que regulamentam os processos e os registros dos problemas neles identificados.

Os AS-IS são como fotografias dos processos atuais e são representados através de fluxogramas, que são desenhos gráficos feitos com símbolos padronizados. As etapas de realização de processos de trabalho são apresentadas no AS-IS numa sequência lógica, permitindo assim, a interpretação conjunta dos processos.

Seguindo a metodologia, no final de dezembro de 2012, foram iniciadas as entrevistas para o Processo de Isenção de IRRF e em janeiro de 2013 para os demais processos priorizados. Desta forma, a GEPROC e a Gauss iniciaram os desenhos dos processos atuais (AS-IS) realizando entrevistas 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 GOIASPREV.



Reunião para modelagem AS-IS do Processo de Emissão de Certidão de Tempo de Contribuição, realizada no dia 10 de janeiro de 2013, com a presença de integrantes da GOIASPREV e da equipe da GEPROC

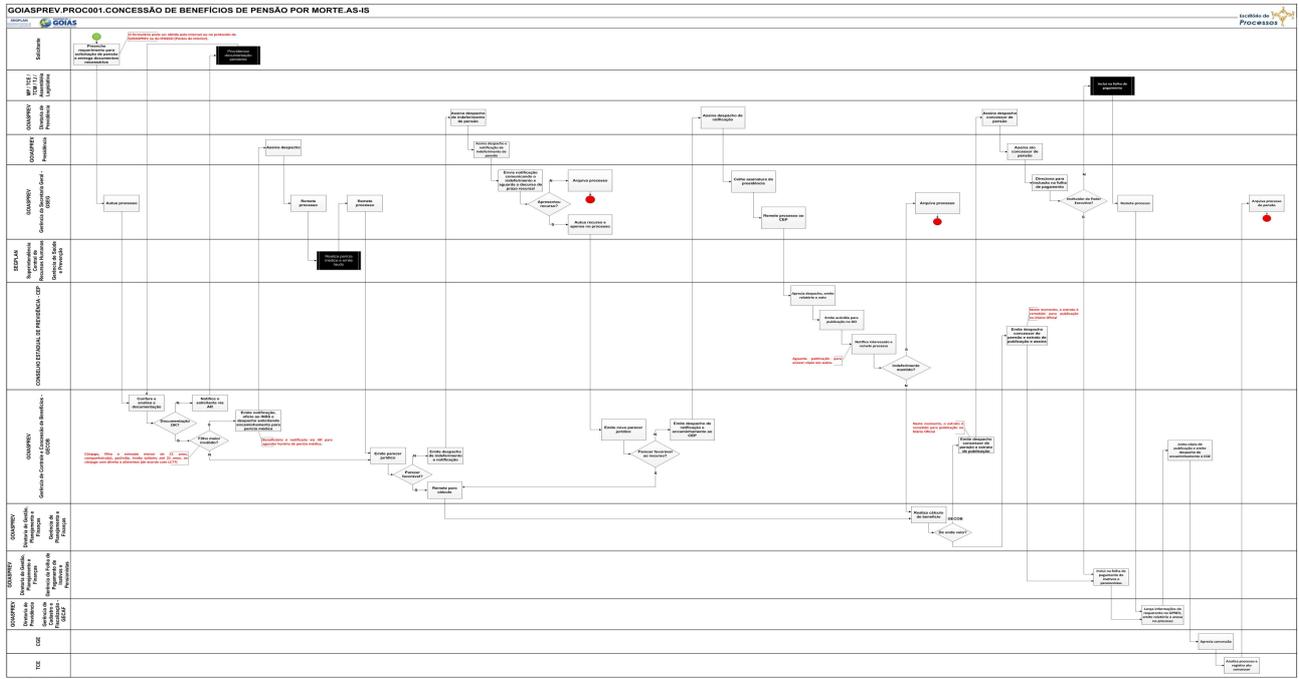
Reunião para modelagem AS-IS do Processo de Concessão de Benefício de Pensão por Morte, realizada no dia 7 de janeiro de 2013, com a presença de Milena Guilherme Dias Barcelos, integrante do GT da GOIASPREV e do integrante da equipe da GEPROC, Rafael Chedid Cardoso



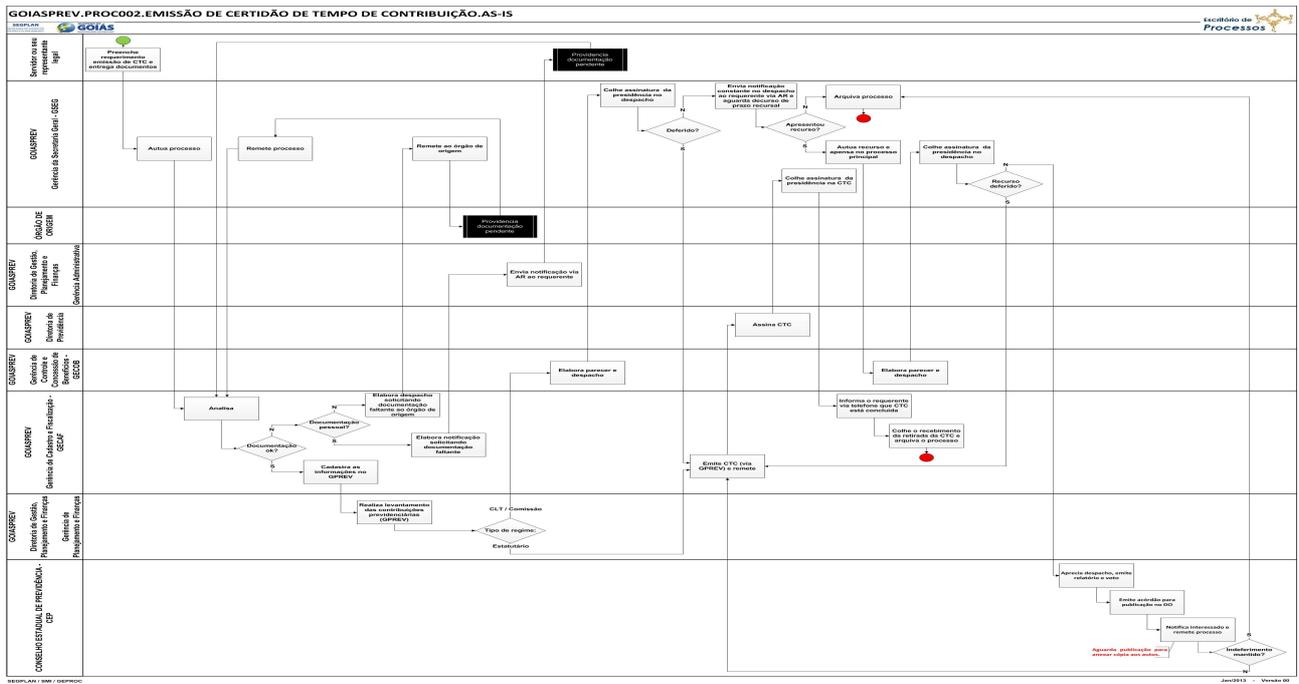
Cabe destacar que, durante as entrevistas, enquanto os processos eram desenhados, os problemas identificados eram registrados, uma vez que serviriam de subsídios para a execução do próximo Passo, que é a Análise e Melhoria.

Vale ressaltar aqui a sistemática de elaboração dos fluxogramas AS-IS adotada pela GEPROC. Durante as entrevistas, são desenhados esboços do que seriam os fluxogramas AS-IS de cada processo, pois eles refletem um sequenciamento das tarefas necessárias para execução dos processos. Ao término das entrevistas e de posse desses esboços, a GEPROC faz novos desenhos, adequando os dados dos esboços 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.

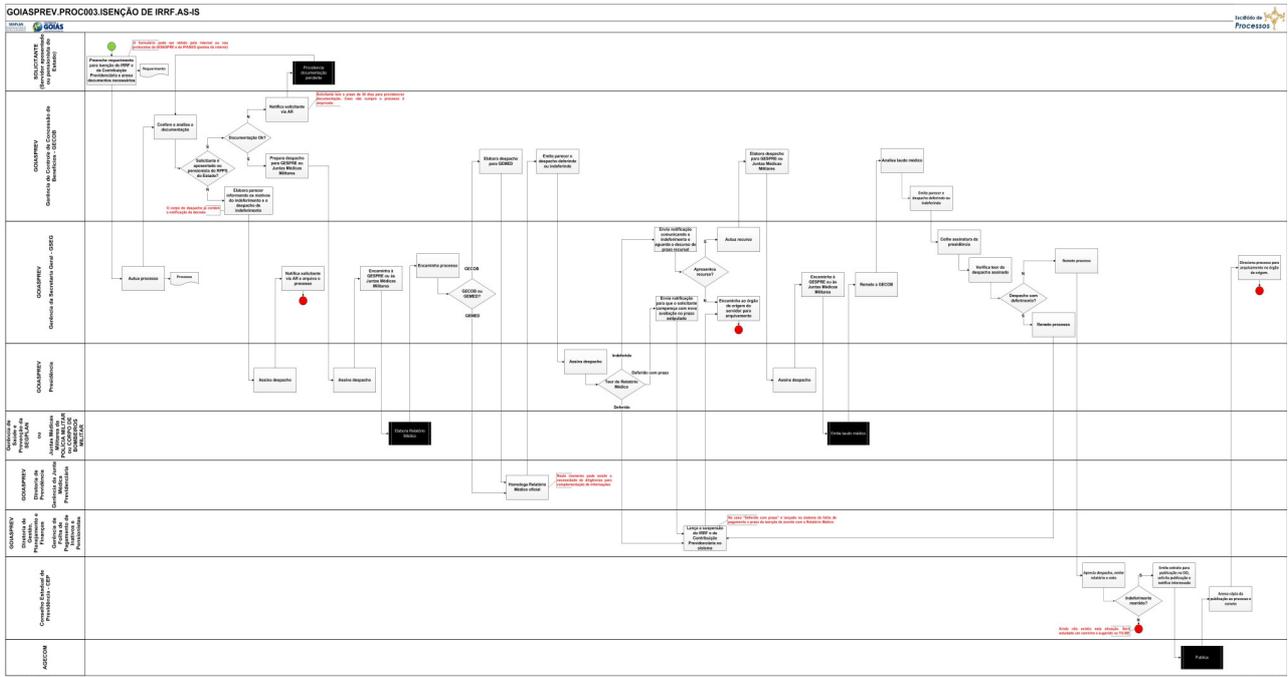
Ao final das entrevistas foram elaborados os fluxogramas AS-IS que refletiam a forma como cada um dos processos mapeados eram executados pelos seus atores.



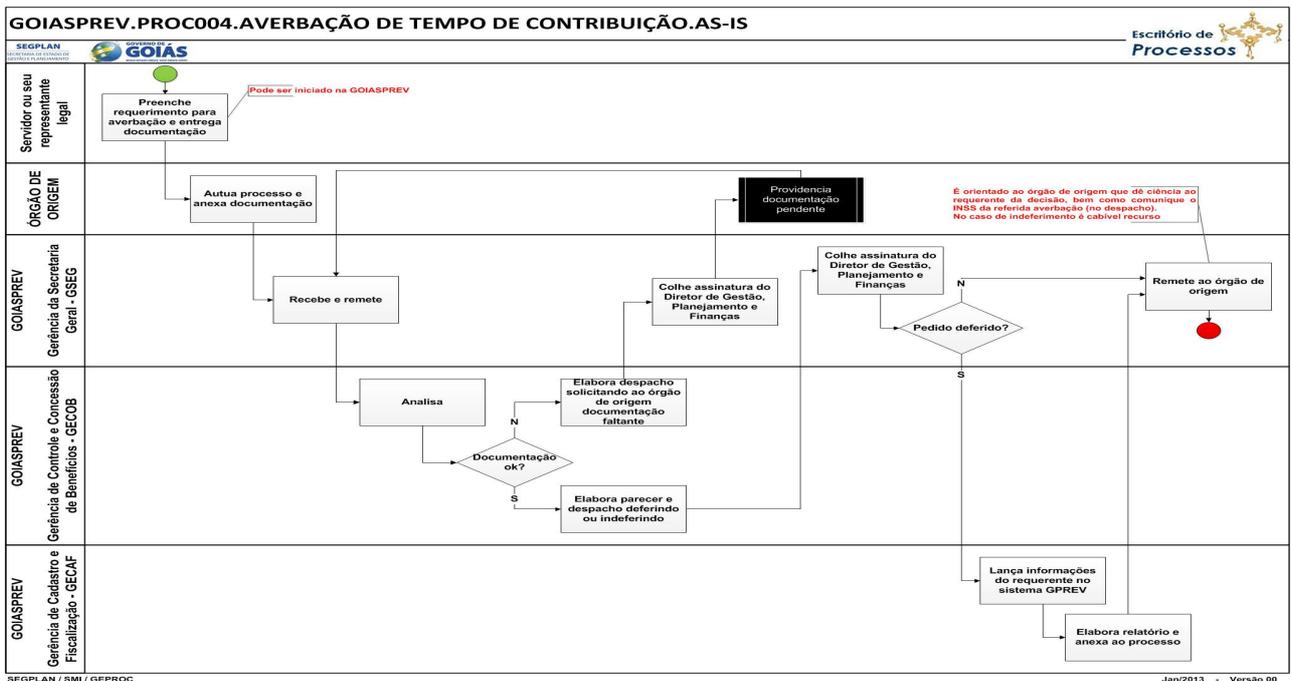
AS-IS do Processo de Concessão de Benefícios de Pensão por Morte



AS-IS do Processo de Emissão de Certidão de Tempo de Contribuição



AS-IS do Processo de Isenção de IRRF



AS-IS do Processo de Averbação de Tempo de Contribuição

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

 INSTITUIÇÃO / SIGLA : Goiás Previdência - GOIASPREV PROC999 – Nome do Processo: PROC001 – Isenção de Imposto de Renda e da Contribuição Previdenciária até o dobro do teto				
ETAPA	EXECUTOR	DISPOSITIVO LEGAL	TRECHO	GRAU DO IMPACTO
Concessão de Isenção de Imposto de Renda e da Contribuição previdenciária até o dobro do teto.	- Gerência da Junta Médica Previdenciária - Gerência de Controle e Concessão de Benefícios - Gerência da Secretaria Geral - Gerência de Saúde e Prevenção (Secretaria de Gestão e Planejamento)	Lei nº 7.713, 22 de dezembro de 1988. Lei Complementar nº 77, de 22 de janeiro de 2010.	Art. 6º Ficam isentos do imposto de renda os seguintes rendimentos percebidos por pessoas físicas: XIV – os proventos de aposentadoria ou reforma motivada por acidente em serviço e os percebidos pelos portadores de moléstia profissional, tuberculose ativa, alienação mental, esclerose múltipla, neoplasia maligna, cegueira, hanseníase, paralisia irreversível e incapacitante, cardiopatia grave, doença de Parkinson, espondiloartrose anquilosante, nefropatia grave, hepatopatia grave, estados avançados da doença de Paget (osteíte deformante), contaminação por radiação, síndrome da imunodeficiência adquirida, com base em conclusão da medicina especializada, mesmo que a doença tenha sido contraída depois da aposentadoria ou reforma; Art. 23. § 7º Quando o inativo, reformado ou pensionista, for portador de doença incapacitante, grave, contagiosa ou incurável, conforme elenco exaustivo do art. 45, ou de moléstia profissional, consoante definido no art. 46, mesmo que a doença tenha sido contraída após a inativação ou pensionamento, a contribuição prevista no inciso II do <i>caput</i> deste artigo incidirá apenas sobre a parcela de proventos de inatividade e reforma e de pensão que supere o dobro do limite máximo estabelecido para os benefícios do RGPS de que trata o art. 201 da Constituição Republicana. § 8º A concessão do benefício da isenção prevista no § 7º deve ser precedida de perícia médica oficial, exceto se a inatividade do segurado se der por motivo de invalidez ou se o segurado inativo ou pensionista, for beneficiário da isenção de imposto de renda retido na fonte, nos termos da Lei federal nº 7.713, de 22 de dezembro de 1988.	ALTO

Anexo 03 – Formulário de Levantamento de Normas

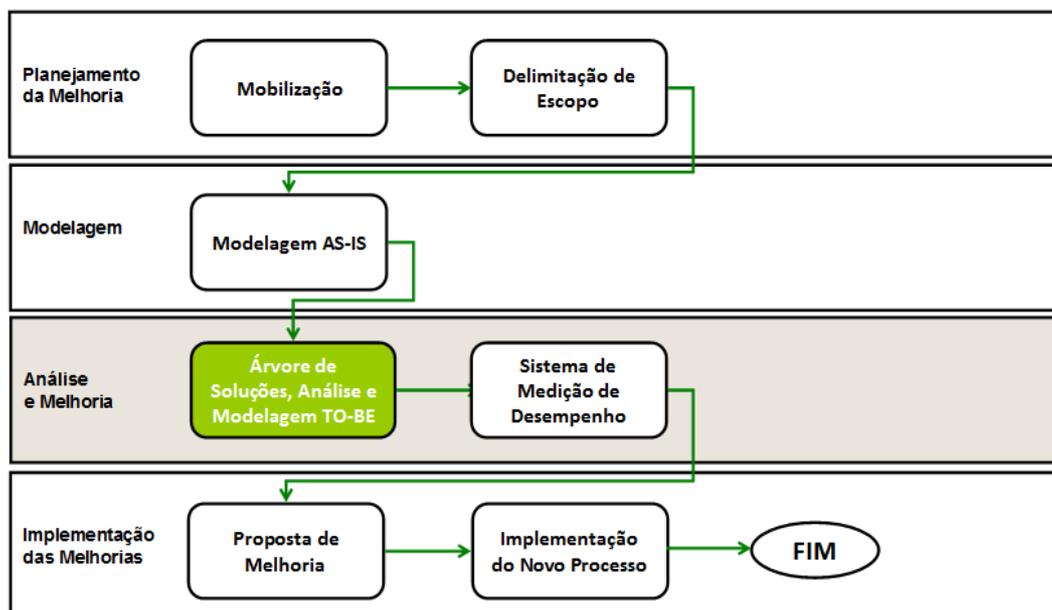
Assim que os fluxogramas AS-IS foram finalizados, a GEPROC iniciou a construção das Árvores de Soluções para cada processo, em que são registrados os problemas que foram identificados durante as entrevistas, bem como suas causas. As Árvores de Soluções servem como ferramenta para que os analistas dos processos identifiquem, na Etapa de Análise e Melhoria, os pontos que impedem o bom andamento dos trabalhos.

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 subsídios para realização das **Árvores de Soluções, Análise e Modelagem TO-BE**.

As Árvores de Soluções para os processos priorizados, cujas construções foram iniciadas já no Passo de Modelagem, ganharam 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 cada um dos processos contemplados com o intuito de classificar em ordem de priorização os problemas identificados. Após priorizá-los, foram especificados quais resultados se esperariam obter com a implantação das respectivas soluções propostas, bem como os responsáveis por realizar a gestão de cada implantação e seu respectivo prazo.

Parte I: Identificação e Priorização dos Problemas

PROBLEMA	CAUSA	SOLUÇÃO	G	U	T	PONTOS	CLASSIFICAÇÃO
Quantidade significativa de processos mal instruídos causando excesso de diligências, retrabalho e conseqüentemente prejuízo no tempo total no atendimento da solicitação.	Ausência e/ou defasagem de documentos orientativos (instrução normativa, cartilhas, procedimentos, check lists,...) que detalhem todo o fluxo deste processo, suas atividades e a responsabilidade de cada ator participante etc.	<p>Criar check list e revisar formulário</p> <p>Criar instrução normativa que obrigue as organizações a utilizarem o formulário e o check list elaborado pela GOIASPREV</p> <p>Divulgar formulário, check list e instrução normativa.</p> <p>Orientar as organizações na utilização do formulário e conferência de documentação do check list</p>	5	5	5	125	1º
	Falha na comunicação entre a GOIASPREV e as organizações quanto à instrução para a formalização de processos inclusive a padronização dos documentos para abertura de processos	Criar canal de comunicação efetivo entre a GOIASPREV e as organizações que formalizam os processos					
	Falta de orientação no protocolo da GOIASPREV para não aceitar processos mal instruídos e abertura de processo com documentos faltando.	Orientar o protocolo na utilização do formulário e conferência de documentação do check list					
	Os RH's dos órgãos, na sua maioria, não participam dos treinamentos, oficinas, capacitações. Sempre os mesmos órgãos participam.	Promover capacitação periódica dos RH's das organizações.					
Acúmulo de processos, impactando no tempo total de atendimento da solicitação.	Estrutura física (edificação, equipamentos e mobiliário) e de pessoal limitada para atender toda a demanda	Dimensionar o quantitativo de colaboradores suficiente para atender a demanda da unidade	3	3	3	27	7º
		Dimensionar estrutura física para comportar o aumento de colaboradores					
		Solicitar adequação de estrutura física conforme dimensionado					
		Solicitar colaboradores conforme dimensionamento elaborado					
Falta de reciclagem na capacitação dos servidores administrativos da GOIASPREV.	Instituir prática de capacitação periódica aos servidores.						
Necessidade de juntada da cópia de publicação de atos do Diário Oficial que, muitas vezes, demora a ficar disponível para consulta.	Verificar a possibilidade de juntar a "cópia on line" disponível no site da AGECOM (www.agecom.go.gov.br/diario).						

Anexo 04 – Árvore de Soluções

Utilizando todos os documentos analisados e produzidos e as melhorias apontadas, teve início de fevereiro, os desenhos dos fluxogramas TO-BE, que correspondem ao redesenho dos fluxogramas atuais (AS-IS) incorporando as melhorias propostas na fase de análise.

Após a finalização dos desenhos TO-BE, estes foram validados pelos Grupos de Trabalhos ainda no mês de fevereiro.

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

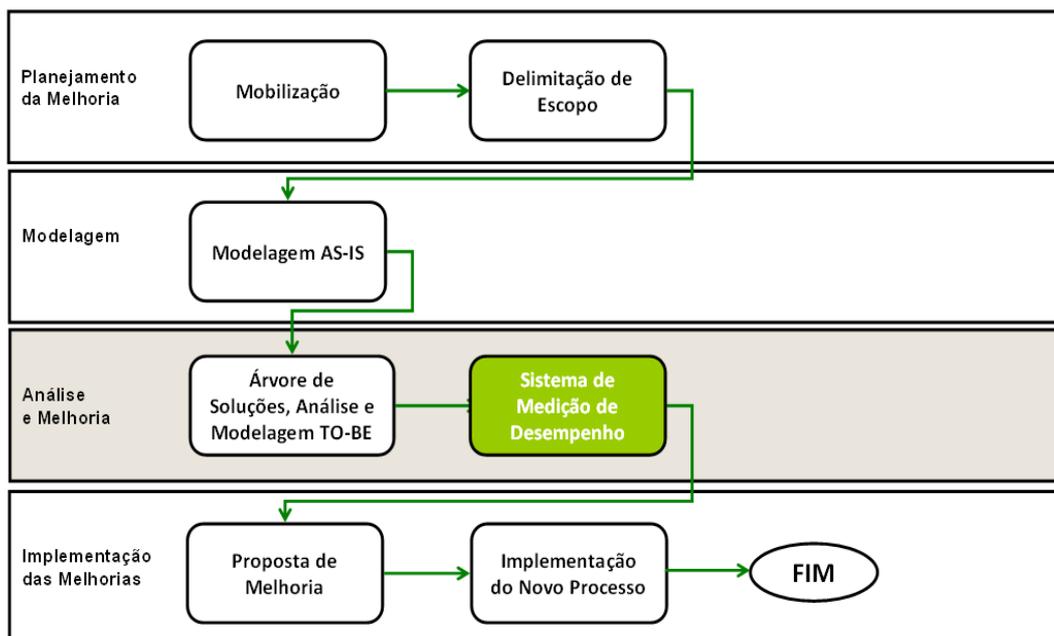
- ✓ Árvore de Soluções;
- ✓ Fluxogramas TO-BE.

Reunião para validação das Árvores de Soluções dos processos priorizados, realizada no dia 28 de janeiro de 2013, com a presença de integrantes da EGE e dos Grupos de Trabalho: Marco Antônio, André Luiz, Fábio, Marina e Alessandra (da esquerda para a direita)



Reunião para validação da Árvore de Soluções do Processo de Concessão de Benefícios de Pensão por Morte, realizada no dia 28 de janeiro de 2013, com a presença do consultor da Gauss, Henrique Saeta e do integrante da GEPROC, Rafael Chedid Cardoso (da esquerda para a direita)

5.3.2 - Sistema de Medição de Desempenho



De posse de todo material produzido nas etapas anteriores, foram elaborados um total de 30 indicadores para os processos priorizados, cuja aplicação constituirá a base do **Sistema de Medição de Desempenho**, sendo este uma ferramenta cuja gestão proporcionará uma contínua medição e avaliação da eficiência, da eficácia, da economicidade e da efetividade dos processos.

Um sistema de GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos) recentemente adquirido proporcionará a extração dos dados para criação dos indicadores de modo automático. A sequência de atividades deste sistema terá como base os fluxogramas TO-BE validados pela GOAISPREV.

	GOIÁS PREVIDÊNCIA / GOIASPREV
	PROC001 – Concessão de Benefícios de Pensão por Morte

CÓDIGO DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	TIPO	VERSÃO
I01	Tempo médio de emissão de pensão	Dias/processo	Eficiência	
FINALIDADE	FÓRMULA DE CÁLCULO		FAIXA DE ACEITAÇÃO	
Medir o prazo médio para emissão da Concessão do Benefício de Pensão.	$TMEP = \frac{\sum (DC - DA)}{TPC}$			
ÁREA RESPONSÁVEL		PERIODICIDADE DE APLICAÇÃO	POLARIDADE	SEGMENTAÇÃO
		Mensal	Menor Melhor	Sem recurso / Com recurso
DETALHAMENTO DA FÓRMULA DE CÁLCULO				
COMPONENTES DA FÓRMULA	DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES	REGRA DE NEGÓCIO DOS COMPONENTES		
TMEP	Tempo Médio para Emissão da Concessão de Pensão	Indica o tempo médio gasto para emissão da concessão, considerando o período entre a autuação do processo até assinatura do despacho concessor.		
DC	Data da Concessão	Indica a data em que o despacho concessor foi assinado, dentro do período de aplicação do indicador.		
DA	Data de Autuação	Indica a data em que o processo de solicitação da pensão foi autuado, dentro do período de aplicação do indicador.		
TPC	Total de Pensões Concedidas	Indica o número total de pensões que foram concedidas, dentro do período de aplicação do indicador.		

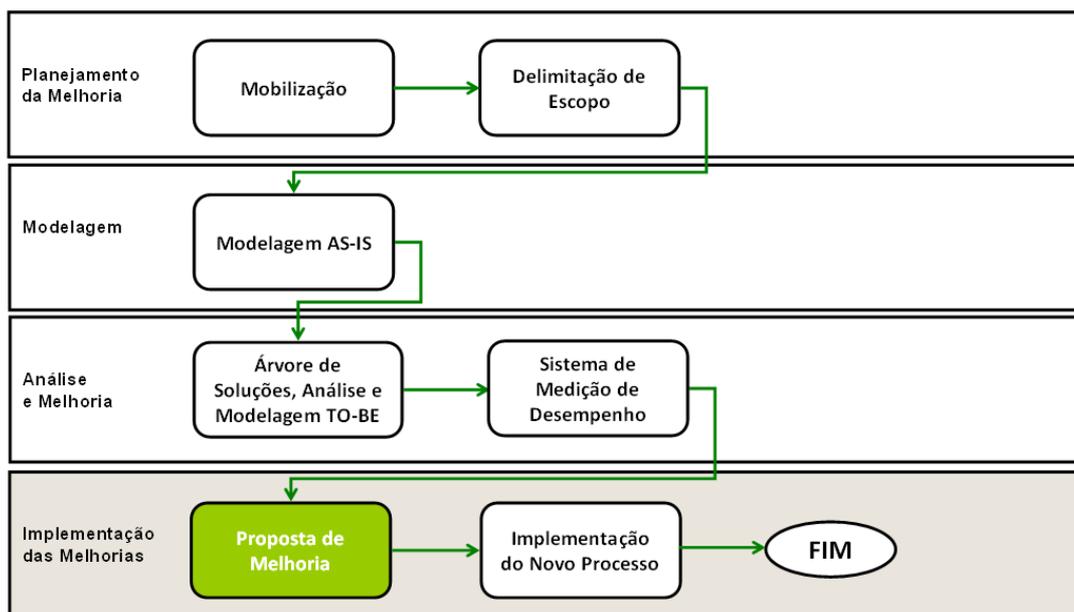
Exemplo de Cadastro de Indicador

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Cadastros de Indicadores.

5.4 - Implementação das Melhorias

5.4.1 - Proposta de Melhoria



Nesta etapa, são concebidas as **Propostas de Melhoria**, que são os documentos que apresentam as sínteses dos novos desenhos de trabalho com todas as soluções propostas e seus indicadores de desempenho e monitoramento e tem como objetivo a submissão das mesmas à apreciação da autoridade competente para que sejam aprovadas e implementadas.

As Propostas de Melhoria devem conter argumentos suficientes para justificar as melhorias que se propõem, portanto, além de conter a apresentação dos TO-BE, devem ainda apresentar os pontos de melhorias que forem passíveis de implementação e benefícios resultantes da implementação dos novos processos.

Uma vez as **Propostas de Melhoria** apresentadas e aprovadas pela autoridade competente, os responsáveis pelos processos estarão aptos a iniciar a **Implementação dos Novos Desenhos dos Processos**.

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, prazos de execução bem como responsáveis por implementar tais soluções:

PROC001 – Concessão de Benefício de Pensão por Morte

Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsável
1.1. Estruturar GEMED com estrutura física e de pessoal para a produção de laudos periciais.	GEMED estruturada com estruturas física e de pessoal adequadas para o atendimento das demandas.	Ago/2013 a Dez/2014	Diretoria de Previdência
2.1. Criar mecanismos (local, equipamentos e pessoal) para digitalização dos processos.	Todos os processos físicos arquivados (passivos) digitalizados e os novos processos já iniciando no sistema (GED).	Ago/2013 a Dez/2014	Gerência da Secretaria Geral
3.1. Dimensionar o quantitativo de colaboradores suficiente para atender a demanda da unidade.	Estrutura física e de pessoal da GOIASPREV adequadas para atender a demanda, prática de capacitação periódica de colaboradores instituída e publicações de atos do Diário Oficial do site da AGEKOM disponíveis e autorizados para cópia (juntada no processo), gerando celeridade no tempo total de atendimento das solicitações.	Ago/2013 a Dez/2014	Gerência de Gestão de Pessoas
3.2. Dimensionar estrutura física para comportar o aumento de colaboradores.			Gerência Administrativa
3.3. Solicitar adequação de estrutura física conforme dimensionado.			Gerência Administrativa
3.4. Solicitar colaboradores conforme dimensionamento elaborado.			Gerência de Recursos Humanos
3.5. Instituir prática de capacitação periódica aos servidores.			Gerência de Gestão de Pessoas
3.6. Verificar a possibilidade de juntar a “cópia on-line” disponível no site da AGEKOM (www.agecom.go.gov.br/diario)			Gerência de Controle e Concessão de Benefícios
4.1. Criar canal/ferramentas de comunicação efetivo com o cliente, que possibilite medir a satisfação do mesmo.	Canal/ferramentas de comunicação efetivo com o cliente e sistema de medição de desempenho (indicadores) do processo instituído.	Ago/2013 a Dez/2014	Gerência de Planejamento e Finanças
4.2. Instituir sistema de medição de desempenho.			Gerência de Planejamento e Finanças

PROC002 – Emissão de Certidão de Tempo de Contribuição

Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsável
1.1. Criar mecanismos (local, equipamentos e pessoal) para digitalização dos processos.	Todos os processos físicos arquivados (passivos) digitalizados e os novos processos já iniciando no sistema (GED).	Ago/2013 a Dez/2014	Gerência da Secretaria Geral
2.1. Dimensionar o quantitativo de colaboradores suficiente para atender a demanda da unidade.	Estrutura física e de pessoal da GOIASPREV adequadas para atender a demanda, prática de capacitação periódica de colaboradores instituída e publicações de atos do Diário Oficial do site da AGEKOM disponíveis e autorizados para cópia (juntada no	Ago/2013 a Dez/2014	Gerência de Gestão de Pessoas

PROC002 – Emissão de Certidão de Tempo de Contribuição			
Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsável
	processo), gerando celeridade no tempo total de atendimento das solicitações.		
2.2. Dimensionar estrutura física para comportar o aumento de colaboradores.	Estrutura física e de pessoal da GOIASPREV adequadas para atender a demanda, prática de capacitação periódica de colaboradores instituída e publicações de atos do Diário Oficial do site da AGECOM disponíveis e autorizados para cópia (juntada no processo), gerando celeridade no tempo total de atendimento das solicitações.	Ago/2013 a Dez/2014	Gerência Administrativa
2.3. Solicitar adequação de estrutura física conforme dimensionado.			Gerência Administrativa
2.4. Solicitar colaboradores conforme dimensionamento elaborado.			Gerência de Gestão de Pessoas
2.5. Instituir prática de capacitação periódica aos servidores.			Gerência de Gestão de Pessoas
2.6. Verificar a possibilidade de juntar a “cópia on-line” disponível no site da AGECOM (www.agecom.go.gov.br/diario).			Gerência de Controle e Concessão de Benefícios
3.1. Criar canal/ferramentas de comunicação efetivo com o cliente, que possibilite medir a satisfação do mesmo.	Canal/ferramentas de comunicação efetivo com o cliente e sistema de medição de desempenho (indicadores) do processo instituído.	Ago/2013 a Dez/2014	Gerência de Planejamento e Finanças
3.2. Instituir sistema de medição de desempenho.			Gerência de Planejamento e Finanças

PROC003 – Isenção de IRRF			
Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsável
1.1. Estruturar GEMED com estrutura física e de pessoal para a produção de laudos periciais.	GEMED estruturada com estruturas físicas e de pessoal adequadas para o atendimento das demandas.	Ago/2013 a Dez/2014	Diretoria de Previdência
2.1. Criar mecanismos (local, equipamentos e pessoal) para digitalização dos processos.	Todos os processos físicos arquivados (passivos) digitalizados e os novos processos já iniciando no sistema (GED).	Ago/2013 a Dez/2014	Gerência da Secretaria Geral
3.1. Atribuir como fluxo inicial obrigatório, o encaminhamento direto à GEMED, ou seja, processo somente será direcionado a GECOB após homologação de relatório médico oficial.	Eficiência e eficácia no atendimento das solicitações gerando celeridade no tempo total do processo.	Jul/2013 a Ago/2013	Gerência da Secretaria Geral
4.1. Instituir reuniões periódicas para detectar e solucionar possíveis problemas no trâmite dos processos.	Melhoria na comunicação interna e externa (prática de reuniões periódicas instituídas para saneamento de possíveis problemas) e fluxo alterado gerando celeridade no atendimento das solicitações.	Jul/2013 a Dez/2014	Gerência da Secretaria Geral
4.2. Atribuir como fluxo inicial obrigatório, o encaminhamento do protocolo direto à GEMED.		Jul/2013 a Ago/2013	Gerência da Secretaria Geral

PROC003 – Isenção de IRRF			
Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsável
5.1. Dimensionar o quantitativo de colaboradores suficiente para atender a demanda da unidade	Estrutura física e de pessoal da GOIASPREV adequadas para atender a demanda, prática de capacitação periódica de colaboradores instituída e publicações de atos do Diário Oficial do site da AGECOM disponíveis e autorizados para cópia (juntada no processo), gerando celeridade no tempo total de atendimento das solicitações.	Ago/2013 a Ago/2014	Gerência de Gestão de Pessoas
5.2. Dimensionar estrutura física para comportar o aumento de colaboradores			Gerência Administrativa
5.3. Solicitar adequação de estrutura física conforme dimensionado.			Gerência Administrativa
5.4. Solicitar colaboradores conforme dimensionamento elaborado			Gerência de Gestão de Pessoas
5.5. Instituir prática de capacitação periódica aos servidores.		Ago/2013 a Dez/2014	Gerência de Gestão de Pessoas
5.6. Verificar a possibilidade de juntar a “cópia on-line” disponível no site da AGECOM (www.agecom.go.gov.br/diario).		Ago/2013 a Ago/2014	Gerência de Controle e Concessão de Benefícios
6.1. Criar canal/ferramentas de comunicação efetivo com o cliente, que possibilite medir a satisfação do mesmo.	Canal/ferramentas de comunicação efetivo com o cliente e sistema de medição de desempenho (indicadores) do processo instituído.	Ago/2013 a Dez/2014	Gerência de Planejamento e Finanças
6.2. Instituir sistema de medição de desempenho.			Gerência de Planejamento e Finanças

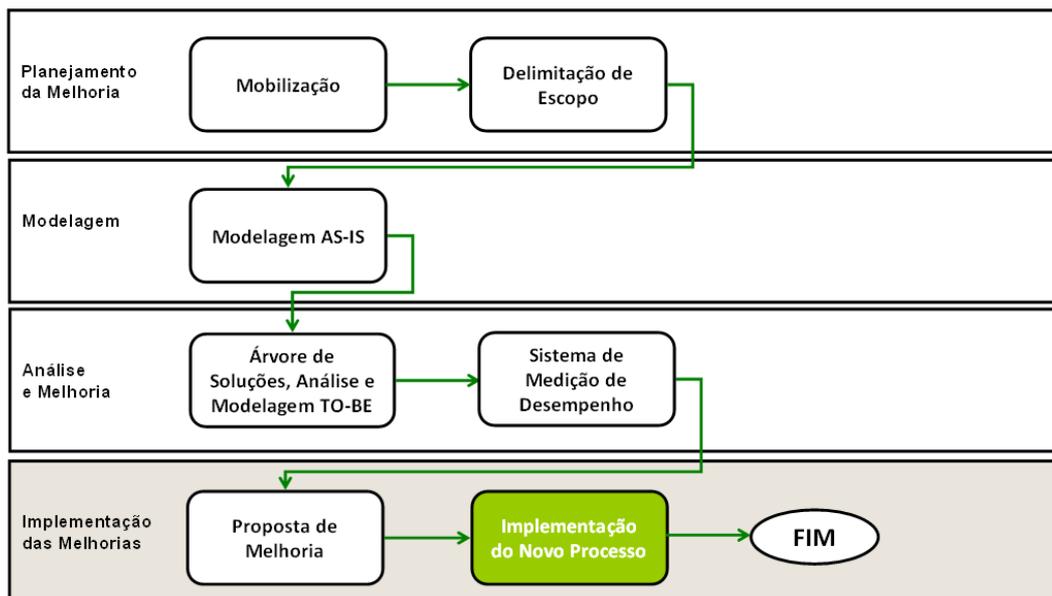
PROC004 – Averbação de Tempo de Contribuição			
Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsável
1.1. Criar mecanismos (local, equipamentos e pessoal) para digitalização dos processos.	Todos os processos físicos arquivados (passivo) digitalizados e os novos processos já iniciando no sistema (GED).	Ago/2013 a Dez/2014	Gerência da Secretaria Geral
2.1. Dimensionar o quantitativo de colaboradores suficiente para atender a demanda da unidade	Estrutura física e de pessoal da GOIASPREV adequadas para atender a demanda, prática de capacitação periódica de colaboradores instituída e publicações de atos do Diário Oficial do site da AGECOM disponíveis e autorizados para cópia (juntada no processo), gerando celeridade no tempo total de atendimento das solicitações.	Ago/2013 a Ago/2014	Gerência de Gestão de Pessoas
2.2. Dimensionar estrutura física para comportar o aumento de colaboradores.			Gerência Administrativa
2.3. Solicitar adequação de estrutura física conforme dimensionado.			Gerência Administrativa
2.4. Solicitar colaboradores conforme dimensionamento elaborado.			Gerência de Gestão de Pessoas
2.5. Instituir prática de capacitação periódica aos servidores.		Ago/2013 a Dez/2014	Gerência de Gestão de Pessoas
3.1. Criar canal/ferramentas de comunicação efetivo com o cliente,	Canal/ferramentas de comunicação efetivo com o cliente e sistema de	Ago/2013 a Dez/2014	Gerência de Planejamento e

PROC004 – Averbação de Tempo de Contribuição			
Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsável
que possibilite medir a satisfação do mesmo.	medição de desempenho (indicadores) do processo instituído.		Finanças
3.2. Instituir sistema de medição de desempenho.		Ago/2013 a Dez/2014	Gerência de Planejamento e Finanças

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Propostas de Melhoria.

5.4.2 - Implementação do Novo Processo



É na **Implementação do Novo Processo** que serão definidas as ações necessárias para que os novos funcionamentos dos processos de trabalho sejam introduzidos na rotina organizacional.

Para auxiliar nesta etapa, a GOIASPREV deverá elaborar Planos de Implantação, para cada um dos processos priorizados, (modelo disponível no Manual de Otimização de Processos) das soluções descritas nas Propostas de Melhorias. Nestes planos, 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 GOIASPREV viabilizar a execução das ações contidas nestes Planos de Implantação, que serão monitorados pela SEGPLAN.