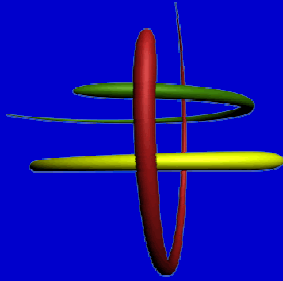


Tribunal de Contas do Estado  
de Pernambuco – TCE/PE



RELATÓRIO CONSOLIDADO – ANOP  
(Processo TC n° 0300662-1)

**COMPANHIA PERNAMBUCANA DE  
MEIO AMBIENTE - CPRH**

**Equipe:**

João Antônio Robalinho Ferraz  
Emerson Souza de Carvalho  
José Félix Rodrigues Filho  
Clarissa Cabral D. de Barros



FEVEREIRO - 2003



## SUMÁRIO

1. <i>SUMÁRIO EXECUTIVO</i> .....	04
2. <i>INTRODUÇÃO</i> .....	06
2.1. Antecedentes .....	06
2.1.1. Visão geral da Auditoria de Desempenho Operacional .....	06
2.1.2. Visão geral da CPRH .....	06
2.1.2.1. Administração da Companhia .....	07
2.1.2.2. Organograma da Companhia .....	08
2.1.2.3. Perfil do quadro de pessoal da CPRH .....	10
2.2. Objetos da auditoria .....	11
2.2.1. Problemas e Questões de Auditoria .....	11
2.2.2. Metodologia utilizada .....	12
2.3. Colaboradores .....	13
3. <i>SITUAÇÃO ENCONTRADA</i> .....	14
3.1. Sistema de Controle de Processos - SCP .....	14
3.1.1. Introdução .....	14
3.1.2. Diagnóstico preliminar da usabilidade do sistema pelo usuário .....	14
3.1.2.1. Avaliação das tramitações eletrônicas no SCP via livro de protocolo .....	15
3.1.2.2. Avaliação do registro dos despachos e pareceres nas tramitações do SCP .....	18
3.1.3. Achados e recomendações da usabilidade: foco no Usuário .....	19
3.1.4. Achados e recomendações da funcionalidade: foco no SCP .....	21
3.2. Processo de Licenciamento de Aterros Sanitários .....	27
3.2.1. Introdução .....	27
3.2.1.1. Resíduos Sólidos Urbanos .....	27
3.2.2. Achados, recomendações e sugestões resultantes do Mapa de Produtos .....	30
3.2.3. Outros achados, recomendações e sugestões .....	42
3.3. Apuração das Denúncias .....	43
3.3.1. Introdução .....	43
3.3.2. Achados e recomendações .....	45
3.4. Ações para Ampliação das Fiscalizações .....	48
3.4.1. Mudança nos prazos de validade das licenças .....	48



<b>4. GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO</b> .....	53
4.1. Indicadores de Desempenho .....	53
4.1.1. Indicadores de Desempenho propostos pela ANOp .....	53
4.1.1.1. Quociente de Controle – (QC) .....	53
4.1.1.2. Quociente de Exigências – (QE) .....	54
4.1.2. Indicadores de Desempenhos criados pelo CPMO .....	54
4.2. Acompanhamento do Desempenho .....	57
4.2.1. Estabelecimento de metas para os indicadores e sua fonte de controle .....	57
<b>5. COMENTÁRIOS DO GESTOR E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA</b> .....	58
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	61
6.1. Recomendações e Sugestões .....	61
6.1.1. Sistema de Controle de Processos - SCP .....	61
6.1.2. Processo de Licenciamento de Aterros Sanitários .....	62
6.1.3. Apuração de Denúncias .....	63
6.2. Benefícios Esperados .....	64
<b>7. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO</b> .....	65
<b>8. GLOSSÁRIO</b> .....	66
8.1. Siglas Utilizadas .....	66
<hr/>	
<i>Apêndice I</i> .....	68
<i>Apêndice II</i> .....	71
<hr/>	



## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Trata-se este trabalho da realização de Auditoria de Natureza Operacional na CPRH - Companhia Pernambucana do Meio Ambiente.

A Companhia foi selecionada para este tipo de auditoria por permitir que, de uma só vez, fossem atingidos dois objetivos, a saber: 1º) o exame das ações governamentais quanto aos aspectos da economicidade, eficiência e eficácia, tendo como foco o processo de gestão do órgão; 2º) atender à atual e crescente demanda da sociedade, que é a preocupação com a preservação do meio ambiente.

Tendo em vista que as auditorias anteriores na Companhia restringiram-se ao aspecto da legalidade, foi necessário que houvesse um período destinado ao conhecimento do órgão para que depois fossem definidos as questões a serem abordadas na auditoria operacional.

Os principais achados, as conclusões, as principais recomendações e os benefícios esperados podem ser assim sumariados:

- Pouca utilização ou a utilização ineficiente do SCP - Sistema de Controle de Processos, sistema de informática adquirido pela Companhia para controle do fluxo de documentos dos processos e também para o fornecimento de informações gerenciais. Esse fato torna o sistema não confiável tanto no que se refere ao controle de processos quanto em relação aos relatórios gerenciais existentes, comprometendo sua eficácia como instrumento estratégico para a tomada de decisões. A cobrança institucional das tramitações eletrônicas, aliada as correções de algumas rotinas do SCP, são necessárias para a otimização do sistema. As recomendações apresentadas nesta auditoria visam corrigir algumas falhas identificadas no SCP, aperfeiçoando-o como ferramenta gerencial;
- A Companhia utiliza seus técnicos para avaliar a viabilidade dos locais pretendidos pelas prefeituras para implantação dos aterros sanitários, atuando como consultora; o protocolo de pedidos de licenciamento encontra-se sem apresentação da documentação básica; nomenclatura inadequada, inconsistência e tramitação desnecessária de documentos, comprometendo, assim, a eficiência da Companhia na emissão de licença de operação dos aterros sanitários. Recomendou-se, portanto, a utilização de indicadores de desempenho, a alteração de alguns procedimentos para que se obtivesse maior agilidade no processo e mais tempo disponível para a adequada análise do licenciamento;
- Os processos de denúncia não são tramitados eletronicamente em sua maioria. Parte das informações constantes nas apurações são inconclusivas sobre as denúncias, além de demora na apuração dessas, comprometendo a efetividade das ações da CPRH. Visando a maior credibilidade da Companhia junto à sociedade, recomendou-se a cobrança mais rigorosa no preenchimento dos formulários e alimentação de informações no sistema SCP, além de agilização no processos de denúncias; e



- Inexistência de critérios na definição do prazo de validade da LO - Licença de Operação, que tem sido sempre de um ano. O curto prazo de validade das licenças compromete a realização de fiscalizações sistemáticas, vez que o processo de licenciamento demanda tempo do corpo técnico da Companhia. Foi recomendada a fixação de critérios que possibilitassem a ampliação do prazo de validade das licenças de operação, de modo a otimizar o tempo disponível dos técnicos e possibilitar a ampliação da base de empresas fiscalizadas. A ampliação dos prazos das licenças de operação disponibilizará mais tempo para o planejamento de fiscalizações periódicas.



## 2. INTRODUÇÃO

### 2.1. ANTECEDENTES

#### 2.1.1. Visão geral da Auditoria de Desempenho Operacional

A ANOp - Auditoria de Natureza Operacional se divide em duas modalidades: AUDITORIA DE DESEMPENHO OPERACIONAL e AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS. Neste trabalho foi utilizada a primeira modalidade.

A Auditoria de Desempenho Operacional, diferentemente da auditoria de legalidade, volta-se para o exame das ações governamentais quanto aos aspectos da **economicidade**, **eficiência** e **eficácia** e tem como foco o processo de gestão de um órgão, entidade ou programa onde devem ser analisados o planejamento, a organização, os procedimentos operacionais e o acompanhamento gerencial.

Essa modalidade de auditoria operacional nos permite verificar como são adquiridos, protegidos e utilizados os recursos dos órgãos ou entidades, se efetivamente foram cumpridas as metas previstas, além de possibilitar a identificação das causas de práticas antieconômicas e ineficientes.

Esse novo trabalho de auditoria operacional foi realizado por técnicos do DCE - Departamento de Controle Estadual (DIAD - Divisão de Administração Direta e DIAI - Divisão de Administração Indireta) do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco.

#### 2.1.2. Visão geral da CPRH

A CPRH, Companhia Pernambucana do Meio Ambiente, foi criada através da Lei nº 7.276, de 16.12.76, sendo uma Sociedade de Economia Mista vinculada à SECTMA - Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente.

A Lei Estadual nº 11.516, de 31.12.97, regulamentada pelo Decreto nº 20.586, de 28.05.98, ampliou a missão e as atribuições da CPRH, possibilitando a reestruturação do órgão, com novo organograma e novos procedimentos funcionais. A partir de então, a Companhia Pernambucana de Controle da Poluição Ambiental e de Administração dos Recursos Hídricos passou a ser denominada COMPANHIA PERNAMBUCANA DO MEIO AMBIENTE, mantendo-se a mesma sigla consolidada na sociedade pernambucana.

A Lei Estadual nº 11.516 recebeu alterações em 30.12.99, através da Lei nº 11.734, possibilitando a simplificação do sistema de licenciamento e a revisão do processo de penalização dos infratores ambientais.



A CPRH é o órgão de gestão ambiental responsável pela execução da Política Estadual do Meio Ambiente, atuando principalmente no controle da poluição urbano-industrial-rural, na gestão dos recursos hídricos por bacia hidrográfica, na conservação da biodiversidade e desenvolvimento florestal. Sua ação se efetiva através do licenciamento, fiscalização e monitoramento ambiental, bem como através de ações pró-ativas de convencimento, negociação e administração de conflitos.

As licenças concedidas pela Companhia se restringem a três tipos:

- ❑ **Licença Prévia (LP)** → na etapa preliminar do planejamento da atividade (pré-requisito para as fases de implantação, instalação e operação);
- ❑ **Licença de Instalação (LI)** → autoriza o início da implantação do empreendimento; e
- ❑ **Licença de Operação (LO)** → autoriza o início das atividades do empreendimento.

Para atividades temporárias são concedidas autorizações, com validade limitada ao período de execução de uma determinada tarefa ou atividade, tais como: drenagem de águas pluviais, terraplenagem, aterro controlado, readequação e/ou modificações de sistemas de controle ambiental, dragagem e transporte de produtos perigosos.

Quando da fiscalização, a CPRH pode emitir os seguintes autos:

- ❑ **Auto de Intimação** → lavrados para fixar prazos visando a correção ou prevenção de irregularidades, por falta de licenciamento ambiental ou para convocação de comparecimento à CPRH;
- ❑ **Auto de Constatação** → lavrados quando da verificação, pelos fiscais, de casos de degradação ou poluição ambiental evidente; e
- ❑ **Auto de Infração** → lavrado quando da aplicação de penalidades.

### 2.1.2.1. Administração da Companhia

**Presidência:** a quem compete exercer a direção superior da Companhia e coordenar, por intermédio das Diretorias, as suas áreas fim e meio, sendo o titular deste cargo membro do Conselho Estadual de Recursos Hídricos, bem como do COSEMA - Conselho Estadual do Meio Ambiente. Subordinam-se à Presidência a chefia de gabinete, a Assessoria de Comunicação e a Assessoria Jurídica.

**DPI - Diretoria de Planejamento e Integração:** a quem cabe assistir à Presidência na formulação e condução do processo de coordenação, articulação, integração, planejamento e organização institucional da CPRH, tendo sob sua subordinação as seguintes gerências:

- (a) GPA - Gerência de Planejamento e Articulação: promove e coordena as atividades operacionais referentes ao planejamento institucional;
- (b) GEA - Gerência de Educação Ambiental: planeja e coordena o programa de capacitação de agentes multiplicadores em defesa do meio ambiente;
- (c) GLI - Gerência de Licenciamento: coordena e planeja as atividades operacionais referentes à análise de projetos e licenciamentos de empreendimentos; e
- (d) GIM - Gerência de Informação, Monitoramento e Padrões: planeja e coordena operações referentes à definição, coleta, processamento, arquivamento, distribuição e análise de informações ambientais.



**DCA - Diretoria de Controle Ambiental:** a quem cabe analisar projetos, fiscalizar e monitorar os empreendimentos industriais, empreendimentos geradores de resíduos urbanos e empreendimentos de impacto sobre o uso do solo, tendo sob sua subordinação as seguintes gerências:

- (a) GCI - Gerência de Controle Industrial: planeja e coordena as atividades referentes à análise de projetos, fiscalização e monitoramento de empreendimentos industriais;
- (b) GRU - Gerência de Controle de Resíduos Urbanos: planeja e coordena as atividades referentes à análise de projetos, fiscalização e monitoramento de empreendimentos urbanos não industriais emissores de resíduos; e
- (c) GLB - Gerência de Laboratório: planeja e coordena as atividades referentes às atividades de amostragem e análises laboratoriais.

**DHF - Diretoria de Recursos Hídricos e Florestais:** a quem cabe analisar projetos, fiscalizar e monitorar os empreendimentos florestais ou com utilização de recursos hídricos além da administração de áreas protegidas, tendo sob sua subordinação as seguintes gerências:

- (a) GDF - Gerência de Desenvolvimento Florestal: planeja e coordena as atividades referentes à utilização dos recursos florestais;
- (b) GAP - Gerência de Áreas Protegidas: planeja e coordena as atividades referentes ao uso de unidades de conservação e proteção integral e manejo sustentável;
- (c) GRH - Gerência de Recursos Hídricos: planeja e coordena as atividades referentes à exploração e uso das águas subterrâneas e superficiais; e
- (d) GUS - Gerência de Controle de Uso do Solo: planeja e coordena as atividades referentes à análise de projetos, fiscalização e monitoramento de empreendimentos de impacto sobre o uso do solo.

**DAF - Diretoria de Administração e Finanças:** a quem compete assistir à Presidência na direção da área meio da Companhia, especialmente quanto às atividades de administração financeira, tendo sob sua subordinação as seguintes gerências:

- (a) GFI - Gerência Financeira;
- (b) GAD - Gerência Administrativa; e
- (c) GHU - Gerência de Recursos Humanos.

Existem ainda na CPRH as figuras do Conselho Administrativo e o Conselho Técnico Consultivo, este último constituído do Presidente da Companhia, quatro membros internos e mais quatro membros externos, sendo estes escolhidos dentre técnicos ou pesquisadores de alta qualificação pelo SECTMA.

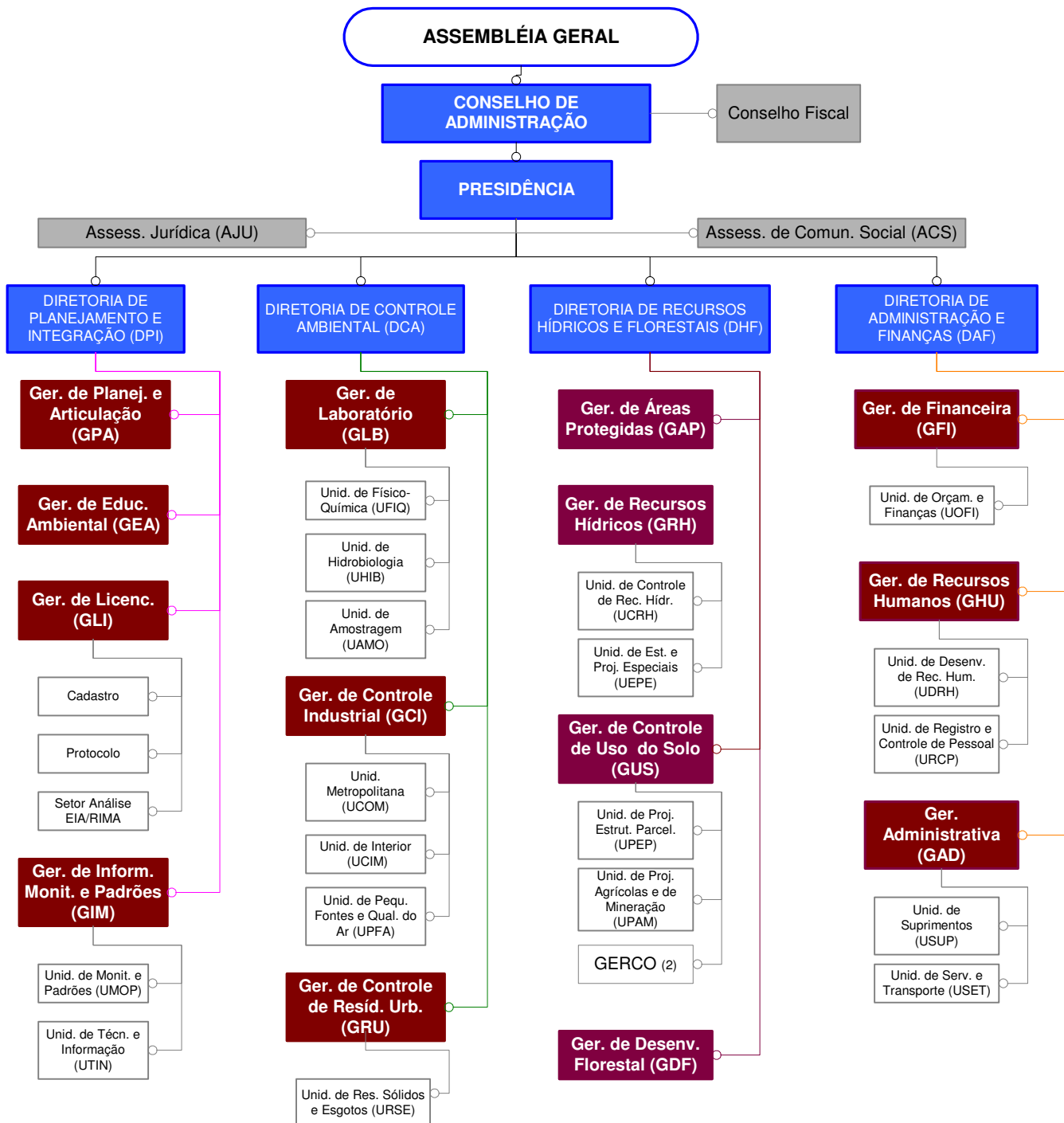
### **2.1.2.2. Organograma da Companhia**

A *figura 1* apresenta a estrutura organizacional da Companhia através de seu organograma.





Figura 1 – Organograma da CPRH





### 2.1.2.3. Perfil do quadro de pessoal da CPRH

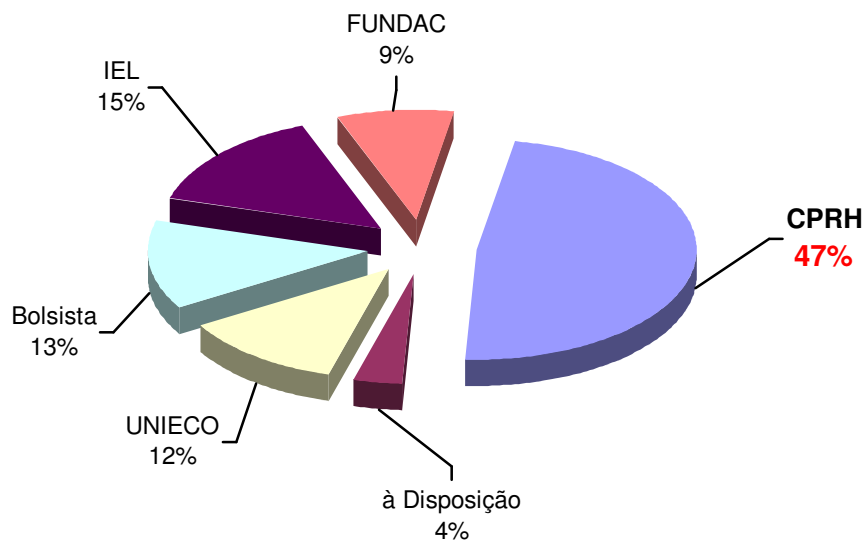
Atuam na Companhia, além dos servidores efetivos, estagiários do IEL – Instituto Euvaldo Lodi, da FUNDAC – Fundação da Criança e Adolescente, bolsistas de nível superior, servidores provenientes da UNIECO – Universidade Livre do Meio Ambiente (cooperativa conveniada à CPRH) e servidores do Estado à disposição.

O perfil de distribuição do quadro de servidores da CPRH está resumido e representado na *tabela 1* e *figura 2* a seguir:

**Tabela 1** – Perfil dos servidores da CPRH

	DCA	DHF	DPI	DAF	Presidência	Projeto GTZ	TOTAL
CPRH	46	27	34	20	15	2	<b>144</b>
À disposição	1	4	3	2	1	-	<b>11</b>
UNIECO	8	12	5	7	4	-	<b>36</b>
Bolsista	7	12	17	1	1	1	<b>39</b>
IEL	16	6	3	14	4	1	<b>44</b>
FUNDAC	5	6	8	5	2	-	<b>26</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>67</b>	<b>70</b>	<b>49</b>	<b>27</b>	<b>4</b>	<b>300</b>

**Figura 2** – Perfil dos servidores da CPRH



Fonte: controles internos da GHU/CPRH



O que se pode depreender da *tabela 1* é que a CPRH possui um quadro de pessoal bastante heterogêneo quanto à origem dos servidores. Segundo seus gerentes, o número de servidores é insuficiente para atender as inúmeras atribuições da Companhia, sobre tudo no que se refere às atividades relacionadas a questões municipais, vez que esses últimos ainda não se encontram tecnicamente capacitados para fazer o papel de fiscalizador do meio ambiente.

Pode-se constatar, por exemplo, que as unidades de controle da poluição industrial UCOM – Unidade de Controle Metropolitana e UCIN – Unidade de Controle Interior contam atualmente com oito fiscais para licenciar, fiscalizar e monitorar todas as indústrias do Estado, além das unidades de produção e comercialização de produtos perigosos. Saliente-se que a UCIN é responsável pela fiscalização do Interior de todo o Estado, onde existem, só de postos de distribuição de combustível, mais de 800 unidades.

Constatou-se que o número insuficiente de servidores ou sua inadequada distribuição aliada à diversidade quanto à origem podem causar inúmeras dificuldades, tais como: (a) desigualdade de direitos entre os servidores; (b) diferentes níveis de comprometimento na execução das tarefas; (c) diferentes remunerações para execução de tarefas similares; (d) dificuldade de implantação do plano de cargos e carreira; e (e) conseqüente enfraquecimento do corpo funcional, comprometendo a realização das atividades que lhes são legalmente impostas, como o licenciamento, fiscalização e monitoramento de atividades que potencialmente venham causar danos ao meio ambiente.

## 2.2. OBJETIVOS DA AUDITORIA

A ANOp objetivou o exame das ações da CPRH nos aspectos da economicidade, eficiência e eficácia, abrangendo as suas diversas áreas de atuação, tendo como intuito principal contribuir para que a Companhia possa se tornar mais eficiente e eficaz, além de viabilizar ações conjuntas de modo a auxiliar nas ações de interesse ambiental. Outro objetivo primordial foi conhecer a situação do meio ambiente no Estado, suas potencialidades e problemas, visando a subsidiar outras ações a serem implementadas pelo Tribunal de Contas do Estado.

### 2.2.1. Problemas e Questões de Auditoria

Para planejar a auditoria operacional foi necessário um maior conhecimento da Companhia. Através de informações coletadas por meio de entrevistas e visitas aos técnicos diretamente envolvidos com os processos, além de pesquisa a relatórios das diversas áreas, verificou-se que os mais graves problemas do meio ambiente no Estado de Pernambuco podem ser assim elencados, por ordem de gravidade:

- 1º ) Esgotamento sanitário;
- 2º ) Resíduos dos serviços públicos de limpeza urbana – Lixões;
- 3º ) Matadouros; e
- 4º ) Outras atividades.



Vale salientar que os três principais problemas listados estão intrinsecamente relacionados com o Setor Público, caracterizando uma atuação ineficiente de diversos organismos estaduais e municipais. Ficou patente, então, a necessidade de avaliar a atuação da CPRH no atendimento de denúncias, nas rotinas estabelecidas para licenciamento e fiscalização e nas ações governamentais, principalmente na fiscalização e licenciamento dos aterros sanitários.

Verificou-se, também, a necessidade de se avaliar o controle dos processos de licenciamento, por meio de análise do sistema informatizado utilizado pela CPRH denominado SCP. Este sistema poderá ser utilizado como ferramenta para avaliação dos indicadores de desempenho decorrentes desta auditoria operacional, além dos criados pelo CPMO – Comitê Permanente de Melhorias Operacionais, comissão interna criada pela Companhia com o intuito de otimizar as rotinas e padronizar os procedimentos de fiscalização e licenciamento.

As questões de auditoria foram selecionadas visando à verificação das maiores dificuldades de ação da CPRH, bem como sua atuação nas questões relacionadas às ações governamentais. As principais questões levantadas foram as seguintes:

- 
- 
- ✓ O SCP - Sistema de Controle de Processos é consistente?
  - ✓ Os ID's - Indicadores de Desempenho criados pelo CPMO e os sugeridos pela auditoria operacional podem ser gerados pelo SCP?
  - ✓ As rotinas estabelecidas para licenciamento e fiscalização dos aterros sanitários podem ser otimizadas?
  - ✓ Quantas denúncias contra obras e serviços públicos foram apuradas pela CPRH em 2001 e de janeiro a junho/2002?
  - ✓ Existem critérios lógicos para fixação de prazos de validade das licenças de operação, de modo a otimizar o tempo disponível dos técnicos da UCOM e da UCIN na busca de ampliação do número de empresas fiscalizadas pelas Unidades?
- 
- 

### **2.2.2. Metodologia utilizada**

Para coleta das informações foram utilizados diversos documentos, tais como os manuais e planilhas de licenciamento, relatórios gerados pelo SCP e questionários. Também foram realizados workshops para elaboração do mapa de produtos de licenciamento de aterro sanitário e discussão acerca dos prazos de validade das licenças de operação para as indústrias, onde foi utilizado o método ZOPP<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Zielorientierte Projekt-planung – ZOPP (Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos): técnica utilizada para identificação de novos procedimentos para melhoria.



## 2.3. COLABORAÇÕES

Este trabalho contou com a colaboração do corpo técnico da CPRH, por intermédio do seu Presidente, Dr. Edrise Aires Fragoso, da Chefe de Gabinete, Nadnajna de Oliveira, das Diretorias Técnicas, especialmente do Dr. Geraldo Miranda, além de outros técnicos que gentilmente cederam parte do seu tempo e forneceram informações que contribuíram de forma determinante para um melhor entendimento da CPRH e sua atuação. Cabe destacar, especialmente, os abaixo relacionados:

<i>Nome</i>	<i>Setor</i>
Andréia M. B. A. de Alencar	GIM - Gerência de Informática e Monitoramento e Padrões
Ângela Pontes	GLI - Gerência de Licenciamento
Antonius Feebure Júnior	GRU - Gerência de Controle de Resíduos Urbanos
Francisca Maria da Silva	GLI - Gerência de Licenciamento
Gilson Lima	GCI - Gerência de Controle Industrial
Hortência Assis	GPA - Gerência de Planejamento
José Delgado	GPA - Gerência de Planejamento
José Sampaio Rameiro	GRU - Gerência de Controle de Resíduos Urbanos
Luiz Gonzaga	Tesouraria
Marcos José Lacerda	GIM - Gerência de Informática e Monitoramento e Padrões
Maria das Graças	GCI - Gerência de Controle Industrial
Maria Rosemary N. Correia	GLI - Gerência de Licenciamento
Mônica Macedo	GRU - Gerência de Controle de Resíduos Urbanos
Murilo Carvalho Dantas	GLI - Gerência de Licenciamento
Nelson Malafaia	GFI - Gerência Financeira
Simone Machado Santos	GRU - Gerência de Controle de Resíduos Urbanos
Walter Longman	GCI - Gerência de Controle Industrial



## 3. SITUAÇÃO ENCONTRADA

### 3.1. SISTEMA DE CONTROLE DE PROCESSOS - SCP

#### 3.1.1. Introdução

A CPRH armazena, em uma base de dados informatizada, informações pertinentes aos processos de licenciamento tramitados, aprovados ou não, e controla a tramitação de documentos que são protocolados na recepção da Companhia. Essas informações são registradas no SCP - Sistema de Controle de Processos, sistema institucional implantado efetivamente na Companhia no 1º semestre de 2002, financiado com recursos provenientes do Convênio firmado entre a CPRH e a GTZ - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. Os dados constantes no sistema são registrados por diversos setores envolvidos no processo de licenciamento.

O sistema visa, basicamente, aos seguintes objetivos:

- controlar e acompanhar a tramitação dos processos de licenciamento junto aos setores da Companhia;
- anexar despachos e pareceres emitidos pelos setores;
- operacionalizar e racionalizar o processo de licenciamento da Companhia;
- emitir as licenças requeridas;
- unificar as informações num único sistema de controle, abolindo os desenvolvidos informalmente;
- agilizar as rotinas internas de tramitação junto aos setores;
- fornecer relatórios gerenciais referente aos processos de licenciamentos; e
- controlar as entradas de documentos junto à Companhia.

Para que os objetivos expostos se concretizem, é de importância vital que as informações registradas pelo usuário sejam confiáveis e consistentes. Esses condicionantes dependem prioritariamente do comprometimento e cobrança dos gestores, aliados à utilização intensiva do sistema por parte dos funcionários da CPRH, incorporados nas rotinas diárias da Companhia.

Os exames e análises deste ponto de auditoria se restringiram à avaliação do comprometimento dos setores frente ao uso do sistema.

#### 3.1.2. Diagnóstico preliminar da usabilidade do sistema pelo usuário

Para embasamento e reforço dos achados identificados pela auditoria operacional foram realizados dois levantamentos que possibilitaram uma melhor visualização do uso do sistema pelos setores ligados diretamente ao processo de licenciamento.

### 3.1.2.1. Avaliação das tramitações eletrônicas no SCP via livro de protocolo

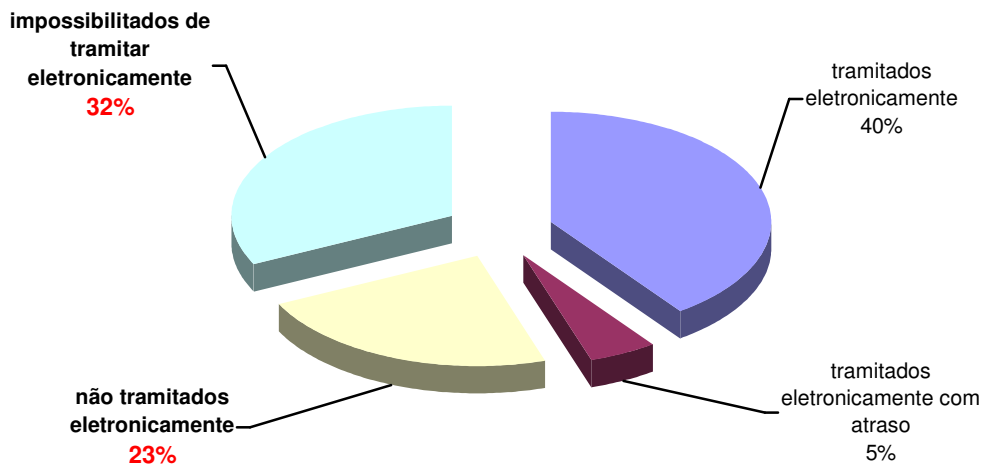
O levantamento promovido pela auditoria operacional teve a intenção de verificar a existência de tramitações eletrônicas. O ponto de partida foram os “livros de protocolo”, que registram a saída física dos processos de cada setor. Estes controles foram escolhidos porque são utilizados por todos os setores da Companhia, e representam uma fonte confiável para a análise das tramitações eletrônicas.

Foram examinados os protocolos de todos os setores subordinados à DHF<sup>2</sup> - Diretoria de Recursos Hídricos e Florestais, e à DCA<sup>3</sup> - Diretoria de Controle Ambiental, com exceção da Gerência de Laboratório e suas unidades.

Para realização dos exames no SCP, classificou-se os processos que saíram fisicamente dos setores em quatro situações: 1) processos tramitados eletronicamente pelo setor; 2) processos tramitados eletronicamente com atraso; 3) processos não tramitados eletronicamente; e 4) processos impossibilitados de tramitar eletronicamente. Foram selecionados os 15 últimos processos, quando identificáveis, constantes no protocolo de cada setor, totalizando uma amostra de 230. Constatou-se, após os exames, que 71% dos selecionados correspondiam a processos de licenciamento e 29% a documentos que transitaram junto aos setores. A pesquisa foi realizada entre os dias 27/08 a 01/09/2002.

Os resultados expostos sinteticamente nas *figuras 3, 4 e 5* referem-se aos processos relacionados à solicitação de licenciamento. Os demonstrativos e tabulações de toda pesquisa são apresentados no Apêndice I (Levantamento - 1) deste relatório.

**Figura 3** – Situação dos processos de licenciamento – Livro de Protocolo x SCP

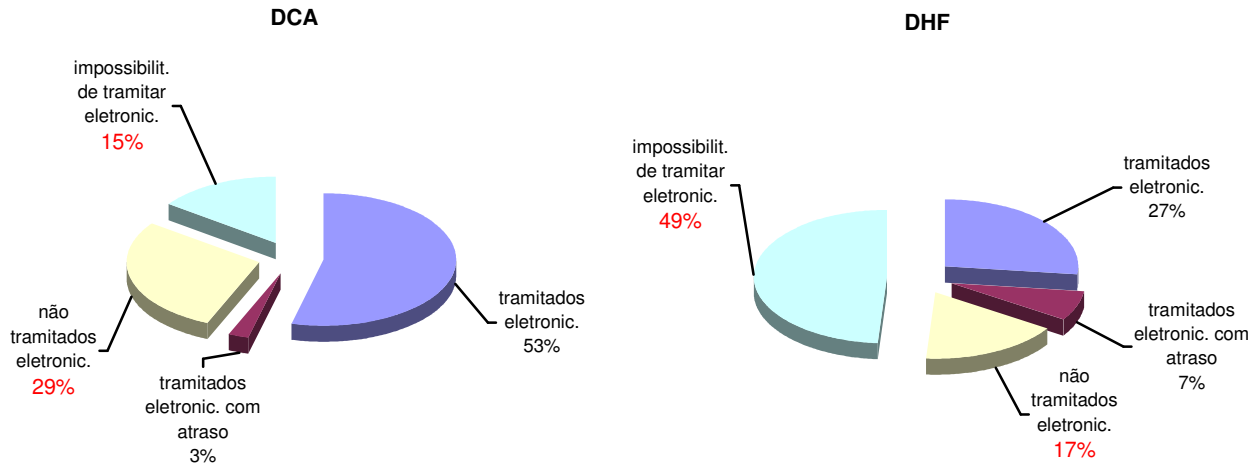


Fonte: Apêndice I (Levantamento - 1)

<sup>2</sup> Setores examinados: DHF, GAP, GRH, UCRH, UEPE, GUS, UPEP, UPAM, GERCO e GDF (vide item 2.1.2.2. Organograma da Companhia)

<sup>3</sup> Setores examinados: DCA, GCI, UCOM, UCIN, UPFA, GRU, URSE (vide item 2.1.2.2. Organograma da Companhia).

**Figura 4 – Situação dos processos de licenciamento por diretoria – Livro de Protocolo x SCP**



Fonte: Apêndice I (Levantamento - 1)

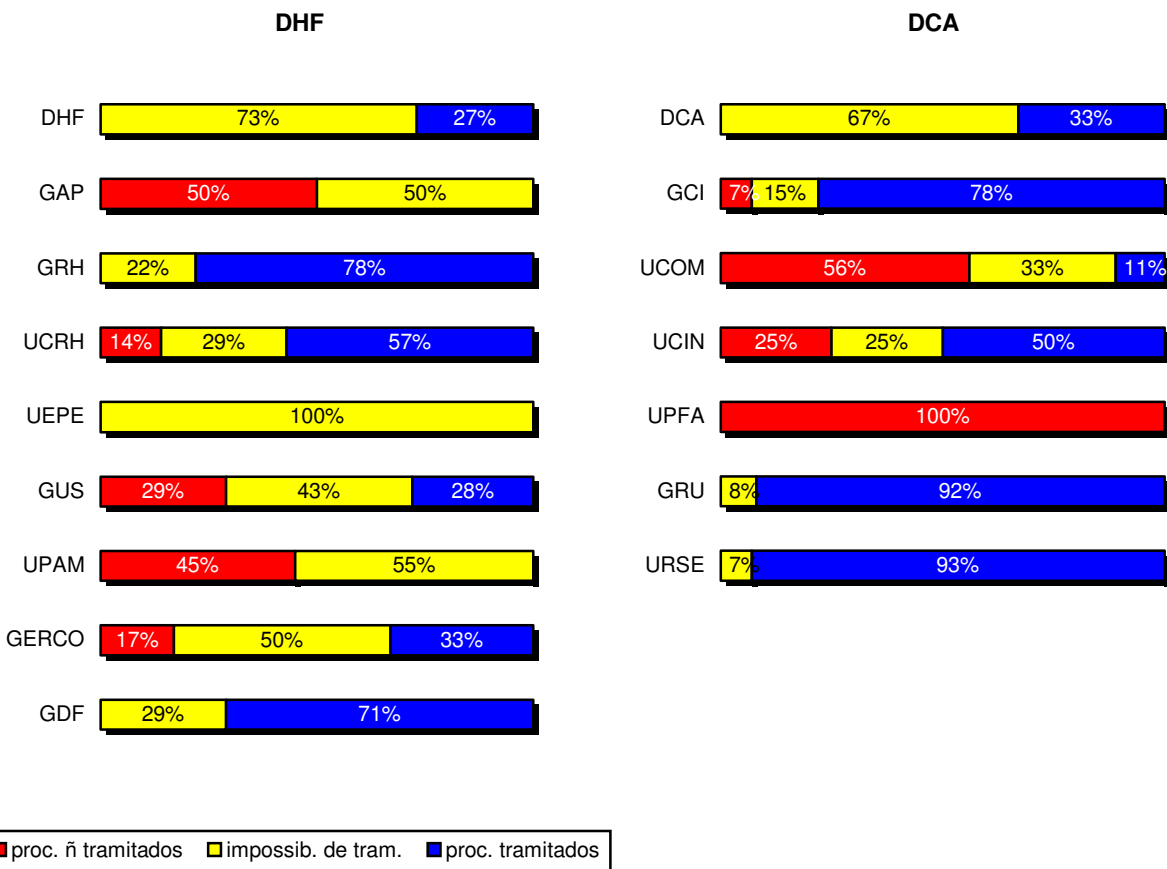
O levantamento constatou que a maior parte dos processos despachados pelo livro de protocolo pelos setores não foram tramitados eletronicamente no sistema. A *figura 3* revela que 23% dos processos não foram tramitados eletronicamente pelos setores, 32% não receberam a tramitação eletrônica de outros setores, ficando impossibilitados de efetuar a sua tramitação, 5% foram tramitados eletronicamente com atraso e 40% tramitaram regularmente. Os exames revelaram que 55% (23% + 32%) dos processos que saíram fisicamente dos setores via protocolo não foram tramitados eletronicamente no SCP, seja pela não tramitação, ou por impossibilidade. O fato constatado compromete um dos objetivos principais a que se propõe o sistema: controle e acompanhamento dos processos de licenciamento pela gerência da CPRH.

A *figura 4* apresenta a situação dos processos transitados pelos setores no âmbito das diretorias. O gráfico revela que 44% (29% pela não tramitação + 15% pela impossibilidade) dos processos que saíram dos setores subordinados à DAC não foram tramitados eletronicamente no sistema. Nos setores subordinados à DHF a situação é mais grave, pois 66% dos processos (17% pela não tramitação + 49% pela impossibilidade) saíram destes setores sem a realização das tramitações eletrônicas no SCP.

A pesquisa também avaliou detalhadamente as tramitações eletrônicas realizadas pelos setores, tomando como parâmetro a amostra de processos selecionada pela auditoria operacional. Os resultados analíticos por setor obtidos nos exames estão representados graficamente na *figura 5*. A tabulação da presente análise encontra-se no Apêndice I (Levantamento - 1) deste relatório.



**Figura 5 – Avaliação analítica das tramitações eletrônicas por setor**



**Nota** – (1) Na classificação de “proc. tramitados” estão inseridos os tramitados com atraso.  
 (2) Vide as siglas dos setores no item 2.1.2.2. *Organograma da Companhia*.

Fonte: Apêndice I (Levantamento - 1)

Os dados levantados revelaram uma heterogeneidade das tramitações eletrônicas por setor. Avaliando os setores subordinados à DCA, constatou-se que a UPFA não utiliza o SCP (índice de processos não tramitados eletronicamente 100%). As tramitações eletrônicas dessa unidade são realizadas por sua gerência - GCI. A UCOM<sup>4</sup> não tramitou eletronicamente 56% dos processos transitados pela unidade, contra 11% tramitados eletronicamente. A UCIN não efetuou 25% das suas tramitações eletrônicas. Apesar de a UCIN não ter efetuada a tramitação eletrônica em 25% de seus processos, constata-se que 50% da amostra foram tramitados eletronicamente pela unidade. Foi identificado, ainda, que 7% dos processos sob a responsabilidade da GCI não tramitaram eletronicamente no sistema.

<sup>4</sup> O sistema apresenta como tramitação eletrônicas padrão da UCOM a Gerência de Licenciamento, quando deveria ser a gerência a que esta unidade está subordinada, a Gerência de Controle Industrial.

Os exames realizados revelaram um alto índice de processos não tramitados eletronicamente por vários setores, como por exemplo a UPFA (100% dos processos não tramitados eletronicamente), a UCOM (56%), a GAP (50%), a UPAM (45%) e a GUS (29%). Isto compromete todo o processo de tramitação eletrônica da CPRH, visto que os outros setores ficam impossibilitados de tramitar eletronicamente esses processos.

Outra constatação foi o alto índice de processos que os setores ficaram impossibilitados de tramitar eletronicamente. Isto ocorre quando um setor não recebe a tramitação eletrônica de outro, fazendo com que o processo siga fisicamente, sem que nada fique registrado no SCP. Os setores que mais ficaram impossibilitados de tramitar eletronicamente foram: UEPE (100%), DHF (73%), DCA (67%), UPAM (55%), GAP e GERCO (50% cada).

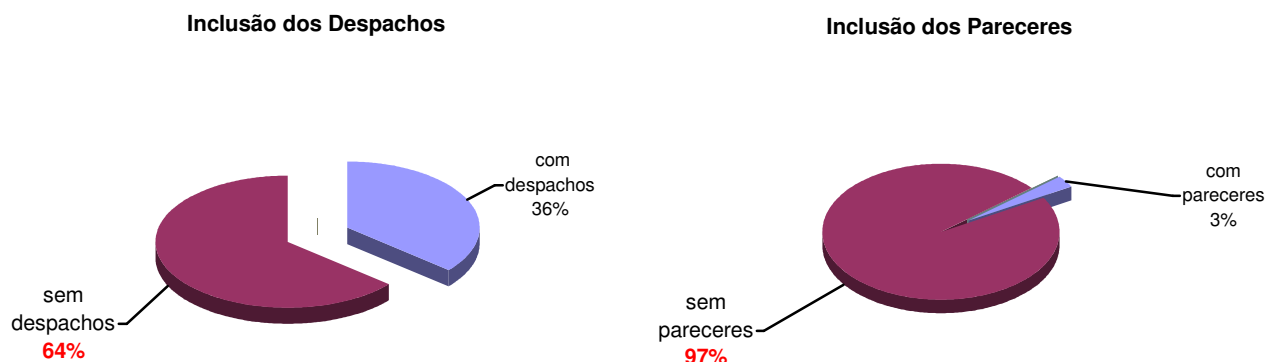
### 3.1.2.2. Avaliação do registro dos despachos e pareceres nas tramitações do SCP

Este segundo exame verificou se os setores da CPRH tinham como prática o registro das tramitações eletrônicas dos seus despachos e pareceres no SCP. A inclusão destas informações agilizam as consultas dos usuários sobre o andamento dos processos de licenciamento, vez que possibilitam a visualização dos despachos e pareceres técnicos emitidos pelas unidades da Companhia. O sistema permite que os pareceres elaborados em forma de texto (\*.doc) sejam gravados no sistema apenas para leitura, assegurando sua integridade original.

Para realização dos exames, selecionou-se todos os processos que foram tramitados eletronicamente no prazo pelo setor e tramitados eletronicamente com atraso, levantados no item anterior, perfazendo um total de 72 processos examinados, representando 45% da amostra referente aos processos de licenciamento. A pesquisa foi realizada no dia 03/09/2002, através de consultas junto ao sistema SCP.

Os resultados dos exames estão representados sinteticamente nos gráficos da *figura 6* e a tabulação dos dados por setores encontra-se no Apêndice II (Levantamento – 2).

**Figura 6** – Avaliação da inclusão das tramitações dos Despachos e Pareceres Técnicos no SCP



Fonte: Apêndice II (Levantamento - 2)

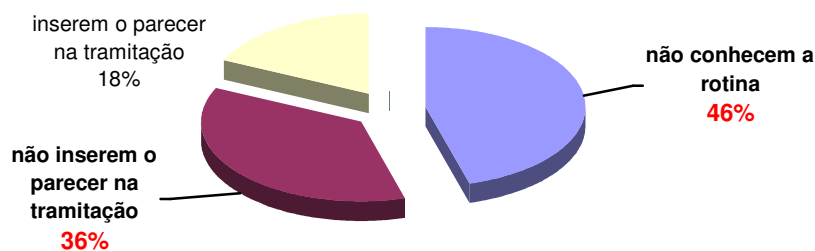
As rotinas para tramitação eletrônica dos pareceres técnicos não estão sendo executadas pelos setores da Companhia. Os exames revelaram que 97% dos processos tramitados eletronicamente no sistema não continham os pareceres técnicos elaborados pelas unidades. Foram identificadas apenas duas ocorrências inseridas no SCP, representando 3% da amostra examinada.

Com o intuito de complementar os exames anteriores, entrevistou-se 11 setores<sup>5</sup> ligados à área fim da Companhia, onde foram levantadas as seguintes questões:

- 1) Os pareceres técnicos do setor são inseridos na tramitação do SCP?
- 2) Qual ou quais o(s) motivo(s) pela não tramitação eletrônica?

As entrevistas realizadas apresentaram as seguintes causas apontadas pelos setores visitados: a) cinco setores não conhecem a rotina; b) quatro conheciam, mas não tramitavam eletronicamente; e c) dois<sup>6</sup> tramitavam eletronicamente. A *figura 7* apresenta os resultados da pesquisa.

**Figura 7 – Conhecimento da rotina de Pareceres Técnicos pelos setores**



Fonte: (Questionário)

A insuficiência de informações técnicas devido ao baixo índice de registros de despachos e pareceres no SCP compromete a eficiência das consultas extraídas do sistema.

### 3.1.3. Achados e recomendações da usabilidade: foco no Usuário

#### (a) Consultas internas sobre processos junto à CAD / Protocolo

Os funcionários de diversos setores da CPRH frequentemente telefonam para a CAD - Central de Apuração de Denúncias ou para o Protocolo pedindo informações sobre processos de licenciamento e denúncia, demandando o tempo das recepcionistas e operadoras. Estas informações poderiam ser obtidas diretamente do SCP, sendo desnecessárias estas ligações.

<sup>5</sup> Setores entrevistados: UCOM, UCIN, UPFA, URSE, GAP, UCRH, UEPE, UPEP, UPAM, GERCO e GDF.

<sup>6</sup> Em um setor a tramitação eletrônica é realizada parcialmente, um vez que nem todos técnicos efetuam a rotina.



### ***Recomendação***

Disponibilizar login para os funcionários da Companhia que ainda não têm acesso ao SCP, evitando consultas desnecessárias às operadoras e recepcionistas do Protocolo/CAD. Sugere-se, ainda, à direção da Companhia que sejam adotadas medidas que visem à eliminação da incidência dessa prática.

#### ***(b) Muitos funcionários não conhecem o SCP***

Apesar dos esforços promovidos pela CPRH para capacitar algumas pessoas de cada setor como multiplicadoras do SCP, constata-se que muitos funcionários não conhecem as rotinas do sistema e as funções que racionalizam o controle de processos e automatizam as atividades de licenciamento. Este fato foi verificado em vários pontos do diagnóstico preliminar da usabilidade do sistema exposto neste relatório (item 3.1.2.2.), onde foram comprovadas a ausência de tramitações eletrônicas de processos em diversos setores, inexistência de pareceres técnicos por desconhecimento das rotinas para inserção dos registros e ausência dos despachos dos gestores das unidades e gerências.

### ***Recomendação***

Reforçar a capacitação dos usuários que utilizam o sistema e dos que necessitam de informações gerenciais. Sugere-se aos gestores que se definam no âmbito dos seus setores os responsáveis pelas tramitações eletrônicas dos processos. A ausência de conscientização sobre a importância do SCP como ferramenta gerencial, além da falta de informação sobre suas potencialidades, compromete a efetividade dos objetivos traçados para o sistema.

#### ***(c) Processos que não são tramitados eletronicamente no SCP***

Os exames das tramitações eletrônicas apresentados no diagnóstico preliminar revelaram um alto índice de processos não tramitados eletronicamente. Segundo o levantamento exposto neste relatório (item 3.1.2.1.), 55% dos processos que saíram fisicamente dos setores via protocolo não foram tramitados no SCP, seja porque se eximiram das tramitações eletrônicas (23%), seja porque não receberam a tramitação eletrônica de outros setores impossibilitando a sua tramitação subsequente (32%).

### ***Recomendação***

Recomendar às gerências e unidades envolvidas nos processos de licenciamento a efetiva utilização do sistema. Sugere-se à direção da Companhia que seja formalizado, através de normatização interna, a obrigatoriedade institucional do uso do SCP.

#### ***(d) Os despachos e pareceres não são inseridos na tramitação do SCP***

As rotinas para inserção dos despachos e pareceres técnicos na tramitação eletrônica não estão sendo executadas pela Companhia, conforme diagnóstico exposto neste relatório (item



3.1.2.2.). Os exames revelaram que 97% dos processos tramitados eletronicamente (amostra de 72 processos) não continham os pareceres técnicos elaborados pelas unidades, e apenas 36%<sup>7</sup> apresentavam as tramitações eletrônicas dos despachos dos responsáveis pelos setores.

Além disso, segundo a pesquisa realizada nesse item, 46% não conhecem a rotina para inserir os pareceres, e 36% conhecem a rotina mas não tramitam eletronicamente os pareceres técnicos.

### ***Recomendação***

Recomendar às gerências e chefias a inclusão dos despachos e pareceres técnicos no sistema SCP quando da tramitação eletrônica. Sugere-se à direção da Companhia que seja formalizado, através de expediente, a obrigatoriedade das devidas tramitações eletrônicas.

## **3.1.4. Achados e recomendações da funcionalidade: foco no SCP**

### ***(a) O SCP não permite que sejam registradas mais de uma denúncia sobre o mesmo objeto***

O sistema não permite o cadastramento de duas ou mais denúncias referente à mesma infração de um mesmo estabelecimento. A CAD utiliza de artifícios para contornar a ausência de rotina no sistema para esta situação. Quando a operadora da Central não consegue localizar a denúncia já existente para informar ao novo denunciante, altera na tela do SCP o “Título” e “Nome da Solicitação”, por meio de abreviações, sinônimos etc, de forma a conseguir cadastrá-la, gerando denúncia em duplicidade. Constata-se que as denúncias relacionadas à mesma ocorrência são recebidas e protocoladas pela Central com números distintos.

Esta prática adotada promove a perda de informações importantes que poderiam auxiliar na tomada de decisões para apuração das denúncias, seja pela quantidade das incidências, ou pela natureza da ocorrência. A ausência de rotina acarreta os seguintes fatos:

- (a) para ocorrências idênticas não é possível informar ao denunciante o número da denúncia já existente;
- (b) perde-se a informação de que houve vários denunciante referentes à mesma ocorrência, informação esta que poderia revelar a materialidade do fato; e
- (c) denúncias geradas em duplicidade podem acarretar a perda de tempo dos técnicos envolvidos na apuração.

### ***Recomendação***

Implementar rotina para que várias denúncias comuns à mesma infração possam ser cadastradas na base de dados do SCP com o mesmo “Título” e “Nome da Solicitação”, promovendo um elo entre estas.

<sup>7</sup> As informações existentes nos despachos tramitados não se caracterizam como despacho, mas se restringem ao registro do nome do responsável pela tramitação eletrônica e local a que se destina a tramitação.



***(b) Ausência de rotina para o lançamento das denúncias apuradas***

O sistema não contém em sua base de dados o quantitativo das denúncias apuradas e seus resultados apontados. Isso decorre do fato de não existirem campos que possibilitem o registro destas informações.

***Recomendação***

Incluir campo no SCP que permita a operadora da CAD, ao final do processo de apuração, registrar o resultado da denúncia.

***(c) Tramitações eletrônicas efetuadas por setores distintos comprometendo o controle de processo***

Os exames realizados revelaram que os usuários autorizados a executar a rotina de “alterar tramitação” (prerrogativa dos lotados nas diretorias e gerências) podem excluir, incluir e alterar a tramitação eletrônica não efetuada por usuários lotados em outros setores da CPRH.

Essa possibilidade do sistema compromete a qualidade das informações gerenciais de acompanhamento dos processos, como a localização do processo, os caminhos efetivamente tramitados fisicamente pelo processo e os responsáveis pela tramitação.

***Recomendação***

Retirar esta função dos usuários que detêm a rotina “alterar tramitação”, ficando estes restritos à modificação das suas tramitações eletrônicas (excluir, incluir e alterar), mas não a realização de tramitações eletrônicas fora do seu setor. Sugere-se que a liberdade anteriormente exposta seja prerrogativa dos usuários classificados como Master<sup>8</sup> no SCP.

***(d) Ausência de rotina que registre os Autos de Infração***

O sistema SCP não está preparado para registrar processos de autos de infração. O Protocolo se utiliza da opção “denúncia” como forma indireta para formalização dos autos. Esta prática compromete a identificação dos processos de denúncia e dos que são gerados a partir dos autos de infração.

***Recomendação***

Criar rotinas que possibilitem o registro de processos resultantes de autos de infração, evitando simulação de denúncias no sistema.

---

<sup>8</sup> Classificação que permite o acesso a todas as operações disponíveis no sistema SCP.



***(e) Ausência da opção que registre o encaminhamento dado aos documentos***

O sistema, além de controlar os processos referentes aos pedidos de licenciamento, registra e acompanha os documentos que são protocolados na recepção da Companhia. O SCP apresenta apenas três opções para classificar o andamento do processo: “em andamento”, “deferido” ou “indeferido”, havendo a necessidade de inclusão de uma nova opção para os ofícios e cartas transitados internamente. Esta nova opção atenderá a casos de documentos (ofícios e cartas) que finalizam sua tramitação física nos arquivos das unidades e de documentações técnicas complementares solicitadas pelos técnicos das unidades que são anexadas aos processos de licenciamento.

***Recomendação***

Incluir uma nova opção que registre o encaminhamento para atender aos casos de tramitação de ofícios e cartas que têm como destino final as diretorias, gerências ou unidades.

***(f) O sistema não permite que o mesmo CPF ou CNPJ tenha vários empreendimentos***

O SCP não permite que uma pessoa física ou jurídica possa obter o licenciamento de vários empreendimentos ao mesmo tempo. Isto ocorre porque o sistema não aceita o lançamento de mais de uma solicitação de licenciamento relacionadas ao mesmo CPF ou CNPJ.

***Recomendação***

Substituir a chave (CPF/CNPJ) que bloqueia a inclusão de vários empreendimentos e solicitações relacionadas ao mesmo requerente. Sugere-se a utilização do “endereço” como referência para chaveamento.

***(g) Erro na abertura do Parecer anexo ao sistema***

O usuário não consegue visualizar os arquivos (\*.doc) que são anexados ao sistema através da opção “Pareceres” na rotina de controle de processos, prejudicando a otimização das consultas dos processos de licenciamentos.

***Recomendação***

Corrigir este erro constatado.

***(h) Vinculação indevida entre as funções “Consultar Processos” e “Controle de Processos”***

Verifica-se que a função “Consultar Processos” está vinculada com a função “Controle de Processos” quando executada a rotina “despachos das tramitações” da tabela. Esta falha foi observada junto ao grupo dos usuários que estão autorizados apenas à consulta de processos. Constatou-se que o usuário é expulso do sistema quando deseja visualizar a página seguinte. Isso



ocorre por que o SCP transfere o usuário para “Controle de Processos”, e se este não possui autorização para esta funcionalidade, é expulso do sistema, apresentando o aviso “usuário não possui autorização para esta funcionalidade”.

### ***Recomendação***

Corrigir a consulta “despachos de tramitações” para os usuários cadastrados em “Consultar Processos”, desvinculando as tabelas das funções citadas.

### ***(i) Os relatórios emitidos pelo SCP não agregam as subtipologias***

Todos os relatórios extraídos do SCP que são solicitados por tipologia<sup>9</sup> não apresentam as suas subtipologias na impressão. Provavelmente as tipologias não estão vinculadas às suas subtipologias no módulo de consulta dos relatórios (ausência de vinculação entre as tabelas de tipologia e subtipologias durante a extração).

### ***Recomendação***

Corrigir a rotina de elaboração dos relatórios existentes no sistema, vinculando as tipologias às suas subtipologias.

### ***(j) Há poucas opções para formatação dos relatórios***

O SCP dispõe de diversos relatórios predefinidos para os usuários. Constatou-se que o sistema disponibiliza poucas opções de escolha para personalização desses, restringindo as possibilidades de geração de outros relatórios.

### ***Recomendação***

Agregar às opções já existentes a consulta por “localidade” (por cidade), “período de tempo”, “tipologia” e “setor”, bem como outros dados que se fizerem necessários aos gestores.

### ***(k) A opção “denúncia” consta indevidamente no rol de opções dos relatórios de licenciamento***

Os relatórios exclusivamente referentes ao licenciamento apresentam a opção “denúncia” no rol da consulta. Este tipo de assunto não se classifica como tipologia, e não deveria constar nas opções da consulta dos relatórios mencionados (exemplos: “Rel. Licenças Vencidas por Assunto” e “Rel. Quantidade de Licenças Emitidas por Assunto”).

<sup>9</sup> Tipos de empreendimentos licenciáveis pela CPRH (exemplos: Setor Industrial – Produtos Alimentares, Metalúrgico, Químico, Papel e Papelão, Têxtil, Sucro Alcooleiro).





### ***Recomendação***

Excluir a consulta “denúncia” dos relatórios predefinidos pelo sistema, que fazem menção a licenciamento, tendo em vista que a opção “denúncia” não se relaciona com o assunto sobre citado.

#### ***(l) As consultas à base de dados do SCP são restritas***

O SCP fornece ao usuário um rol de opções de documentos que vão desde a emissão e registro de resgate de licenciamentos e autorizações até a impressão de relatórios de natureza gerencial para a CPRH.

As informações de cunho gerencial fornecidas pelo sistema estão previamente restritas às constantes nos relatórios predefinidos à disposição dos gestores da Companhia, não havendo a possibilidade de acesso a outras informações existentes na base de dados do SCP.

Estas restrições comprometem o dinamismo das ações dos gestores, que necessitam, a todo instante, do cruzamento de informações para a tomada de decisões das ações estratégicas da Companhia.

### ***Recomendação***

Incluir rotina que possibilite aos gestores a extração automática de quaisquer informações constantes na base de dados do sistema, no formato “DBF” para facilitar o manuseio das informações através de ACCESS ou EXCEL. O acesso proposto se restringe apenas à extração dos dados, e não a alteração dos registros existentes no sistema.

A implantação desta rotina diminuirá a dependência da CPRH junto à empresa responsável pela elaboração do SCP, STAFF Empreendimentos Ltda., diante das possíveis demandas de novos relatórios gerenciais que poderão ser formatados pela própria Companhia, reduzindo os custos financeiros de manutenção.

#### ***(m) O SCP não gera relatórios com Indicadores de Desempenho***

O CPMO - Comitê Permanente de Melhorias Operacionais da CPRH elaborou, conjuntamente com a NGP Consultoria e Facilitação Organizacional, um elenco de indicadores de desempenho com o intuito de instrumentalizar o processo de avaliação dos procedimentos e rotinas das atividades de licenciamento, fiscalização e apuração de denúncias, entre outras. Durante a auditoria operacional, verificou-se que os dados necessários para a composição dos indicadores ainda não haviam sido coletados, segundo Relatório de Consultoria/Assessoria ao CPMO – Contrato nº 010R-02, elaborado em junho/2002.

Constatou-se, através de reuniões realizadas com a gerência da GIM – Gerência de Informática e Monitoramento e Padrões e a empresa STAFF, que os dados disponíveis no SCP seriam suficientes para elaboração dos indicadores propostos.



### ***Recomendação***

Solicitar à STAFF a elaboração de relatório gerencial que forneça automaticamente todos os indicadores de desempenhos criados pelo CPMO apresentados no item 4.1.2. deste relatório.

### ***(n) Informações desnecessárias oriundas da tramitação eletrônica padrão na tela do usuário***

A tela do sistema SCP dispõe de caminhos padrões para orientar as tramitações eletrônicas dos processos efetuadas pelos usuários dos diversos setores da Companhia. Essa padronização revelou-se desnecessária, uma vez que os funcionários dos setores envolvidos no processo de licenciamento já conhecem os caminhos das tramitações dos processos.

Os exames revelaram que as consultas a processos ficam comprometidas pela existência de informações em demasia na tela, como por exemplo, os caminhos padrões ainda não registrados constantes no monitor do usuário.

### ***Recomendação***

Racionalizar a tela do usuário, excluindo os caminhos padrões apresentados no SCP. Sugere-se a inclusão no sistema de um menu de escolha do setor para onde se deseja tramitar eletronicamente.

A regra de negócio estabelecida pela CPRH referente à restrição das tramitações eletrônicas das unidades da Companhia serão respeitadas. As unidades só poderão tramitar eletronicamente para as gerências a que estão subordinadas.



## 3.2. PROCESSO DE LICENCIAMENTO DE ATERROS SANITÁRIOS

### 3.2.1. Introdução

O problema da disposição final de resíduos sólidos é de grande relevância para a sociedade, cabendo ao Poder Público uma atuação mais eficiente. É de competência da CPRH o controle eficiente dos processos de licenciamentos a serem concedidos, bem como o monitoramento para que esses não se transformem novamente em lixões. Diante disso, depreendeu-se a necessidade de verificar e analisar os procedimentos adotados para licenciamento dos aterros sanitários e as possibilidades de melhorias para aprimoramento desses.

Utilizou-se a técnica de “MPd - Mapa de Produtos<sup>10</sup>”, elaborada em conjunto com os técnicos envolvidos diretamente no processo de licenciamento dos aterros sanitários, que deu suporte para a identificação dos achados para melhoria esse processo.

Foram desenvolvidos dois mapas que deram suporte às análises: *MPd-(1)* – que registrou o processo de vistoria (consulta), provocado por solicitação do Ministério Público, juizes ou prefeitos<sup>11</sup>; e *MPd-(2)* – que registrou o processo de licenciamento dos aterros sanitários adotado pela Companhia.

Para melhor compreensão do processo de licenciamento de aterros sanitários, o *MPd-(2)* foi dividido em quatro fases distintas a saber, que foram analisadas separadamente, onde foram apresentados os achados, recomendações e sugestões de melhoria do processo de licenciamento:

- (a) RECEPÇÃO e DISTRIBUIÇÃO
- (b) VISTORIA
- (c) EMISSÃO DA LICENÇA
- (d) PAGAMENTO e RESGATE

Não foram sugeridas alterações para a fase de EMISSÃO DA LICENÇA, visto que não foram identificadas oportunidades de melhorias (vide *figura 14*).

#### 3.2.1.1. Resíduos Sólidos Urbanos

Conforme a legislação vigente, os resíduos sólidos urbanos provenientes da limpeza pública são formados por restos das atividades humanas considerados indesejáveis, descartáveis e sem mais utilidade por seus usuários, classificados em sua maioria como resíduos de classe II, ou seja, resíduos que, embora não considerados perigosos, apresentam características de combustibilidade, biodegradabilidade ou solubilidade, podendo causar riscos à saúde ou ao meio ambiente.

<sup>10</sup> Mapa de produtos é uma técnica utilizada pela Auditoria de Natureza Operacional para a obtenção de indicadores de desempenho e identificação dos produtos gerados pelo órgão em um determinado processo. Corresponde a um fluxograma que apresenta a interdependência dos produtos e subprodutos gerados em um processo. No fluxograma, os produtos estão representados nas caixas e as atividades nas setas. Produto é um bem, um serviço ou uma condição resultante de atividade(s) de uma organização ou de um indivíduo.

<sup>11</sup> As solicitações oriundas dos poderes executivos municipais são para avaliar o terreno pretendido para implantação dos aterros sanitários.



A disposição final dos resíduos sólidos urbanos provenientes da limpeza pública é um dos mais graves problemas de degradação ambiental no Estado, conforme o diagnóstico elaborado pela SECTMA em parceria com a Universidade Federal de Pernambuco, que revela:

---

- ✓ Poluição do solo, do ar e dos recursos hídricos devido à destinação inadequada dos resíduos;
  - ✓ Cobertura do serviço de limpeza urbana insuficiente, não atingindo toda a população;
  - ✓ Há cerca de 200 áreas ativas de disposição inadequada de resíduos sólidos no Estado de Pernambuco, denominadas vazadouros a céu aberto ou lixões. Dentre os 185 municípios do Estado de Pernambuco, apenas um, Caruaru, possui Aterro Sanitário. Mesmo assim, ainda não obteve sua Licença de Operação pela CPRH, pois deixou de atender algumas exigências;
  - ✓ Presença de crianças e adultos nos lixões e ausência de programas e ações que visem a retirada dos catadores em atividade;
  - ✓ Existem catadores em 81% dos municípios pesquisados e em 40% do total, foram registradas crianças em atividade de catação. Em 35% dos municípios há catadores residentes no próprio lixão, atestando um grave problema social e de saúde pública, decorrentes dessa atividade informal, inclusive porque não há programas visando à saúde dos catadores;
  - ✓ Ausência de capacitação dos técnicos que trabalham com resíduos sólidos, existindo, em muitos municípios um contingente excessivo ou mal distribuído de recursos humanos;
  - ✓ Não há controle efetivo, por parte dos Prefeitos, sobre os indicadores de custo, produtividade e qualidade dos serviços de limpeza pública;
  - ✓ Os planos operacionais, a sistematização e a regularidade da coleta e limpeza de vias e logradouros na operação dos serviços ocorrem em poucos municípios;
  - ✓ Existem cerca de 40 unidades de compostagem de lixo em diversos municípios, todavia apenas duas se encontram em operação (Fernando de Noronha e Itapissuma);
  - ✓ Na maioria dos municípios do Estado observa-se um potencial de reciclagem, ou seja, de resíduos com alguma possibilidade de aproveitamento, de cerca de 25%;
  - ✓ Existe grande interesse da população em programas de coleta seletiva devido ao forte apelo ambiental. No entanto, na maioria dos pequenos e médios municípios não há mercado desenvolvido para os diversos materiais contidos nos resíduos sólidos urbanos, tais como papel, papelão, metais, tecidos, plásticos, vidros, madeiras e outros. Segundo a pesquisa realizada pela SECTMA, 88% dos municípios pesquisados não têm qualquer tipo de tratamento de lixo (triagem e compostagem);
  - ✓ Foi constatado que em apenas um município possuía indústria recicladora de plástico;
  - ✓ Ausência de programas de coleta seletiva, em parceria com indústrias de reciclagem;
  - ✓ Ausência de incentivo para o tratamento dos resíduos sólidos (reciclagem, compostagem e /ou incineração);
  - ✓ Ausência de incentivo às indústrias recicladoras, tornando-as auto-sustentáveis financeiramente;
  - ✓ e
  - ✓ As atividades de educação ambiental, em geral, restringem-se a ações individuais de professores ou diretores de escola, não sendo institucionalizadas, na maioria dos municípios, por meio de programas das secretarias de educação.
- 

A atuação da CPRH como órgão fiscalizador das disposições finais do lixo quase sempre ocorria por denúncias ou provocação do Ministério Público e obtinha como resultado ações

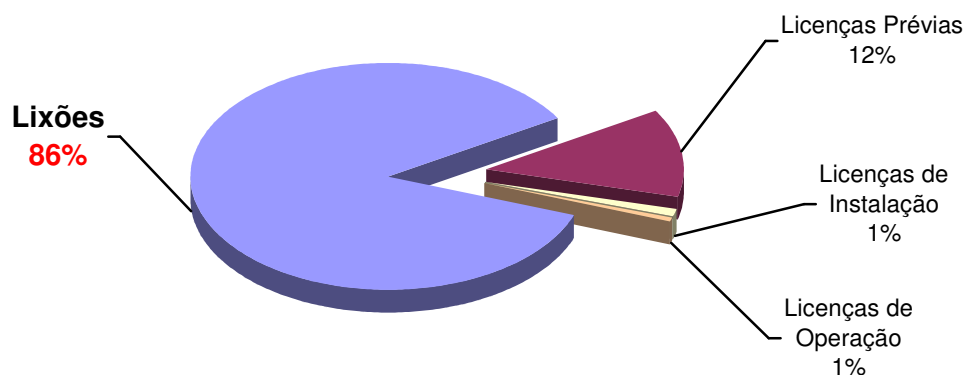
paliativas através de TAC - Termos de Ajuste de Conduta<sup>12</sup>, vez que os municípios alegavam, via de regra, a ausência de recursos para resolverem definitivamente o problema.

Com o advento da Lei nº 11.899 de 21/12/2000, que prevê benefícios no repasse do ICMS para municípios que possuam unidade de compostagem ou aterro sanitário controlado e o incentivo de diversos agentes financiadores, verificou-se um aumento significativo na solicitação de licenciamentos, exigindo uma maior atuação da CPRH.

Conforme informações da URSE - Unidade de Resíduos Sólidos e Esgoto, o quadro atual de licenciamento no Estado em Agosto/2002 é o seguinte:

- ❑ **LO - Licença de Operação:** Dos 185 municípios existentes no Estado, incluindo Fernando de Noronha, apenas 01, Caruaru, obteve a licença de operação de aterro sanitário, mesmo assim, ainda há diversas exigências não atendidas, como: apresentar resultados de análises físico-químicas, metais pesados e bacteriológicas, instalar balança e apresentar projeto de cinturão verde;
- ❑ **LI - Licença de Instalação:** Apenas 02 municípios, Goiana e Petrolândia, tiveram a licença de instalação deferida, mas ainda precisam atender diversas exigências. O município de Goiana deve apresentar estudo das camadas aquíferas, instalar poços piezométricos, apresentar análises físico-químicas e bacteriológicas das amostras dos piezômetros, recobrir o lixo já depositado e providenciar licenciamento da jazida; o município de Petrolândia também deverá atender inúmeras exigências junto à CPRH;
- ❑ **LP - Licença Prévia:** 23 municípios obtiveram as licenças prévias, embora sem cumprir diversas exigências como apresentar RAP - Relatórios Ambientais Preliminares, Projetos Básicos e Executivos, ATIA - Avaliações Técnicas de Impacto Ambiental, PCA - Planos de Controle Ambiental e Projetos de Cinturão Verde (isolação vegetal da área do aterro); e
- ❑ **Ausência de licença** - 159 municípios ainda não têm licenças ambientais, nem sequer a licença prévia, ou seja, 86% dos municípios do Estado continuam com lixões. O município de Paulista teve sua licença cancelada, pois descumpriu o que havia sido acordado com a CPRH.

**Figura 8** – Situação de Pernambuco quanto à Disposição Final de Lixo



Fonte: Controles internos da URSE

<sup>12</sup> Documento que contém cláusulas onde o município se compromete a executar um serviço dentro de determinado prazo.



Diante do exposto e dos exames realizados através dos mapas de produtos elaborados pela auditoria operacional, *MPd-(1)* e *MPd-(2)*, foram identificados pontos de melhorias no processo de licenciamento dos aterros sanitários. Os achados, recomendações e sugestões são apresentados a seguir:

### **3.2.2. Achados, recomendações e sugestões proveniente dos Mapas de Produtos**

#### ***(a) Vistorias realizadas pela CPRH para avaliar o terreno de responsabilidade dos municípios***

A CPRH realiza vistorias prévias, atuando como consultora, sem nenhum ônus para as prefeituras, com o intuito de avaliar a viabilidade dos locais pretendidos para implantação dos aterros sanitários, conforme *figura 9*. As visitas técnicas são sempre provocadas, via ofício pelas prefeituras.

O atendimento dessas solicitações resultam em várias conseqüências para a Companhia:

- ✓ A aquisição do terreno pelas prefeituras normalmente é realizada após o atesto da vistoria técnica realizada pela CPRH. O atesto não garante o deferimento do pedido de licenciamento, proveniente da expectativa gerada pela aprovação prévia da área vistoriada, que talvez não ocorra;
- ✓ O tempo despendido pelos técnicos para atender às solicitações dos executivos municipais compromete e prejudica as atividades atribuídas à URSE; e
- ✓ O ônus do trabalho de vistoria recai sobre a Companhia, uma vez que utiliza a sua mão-de-obra para atender as solicitações de vistoria, quando é de competência das prefeituras a contratação de profissionais especializados do mercado para a execução dessa atividade.

#### ***Recomendação***

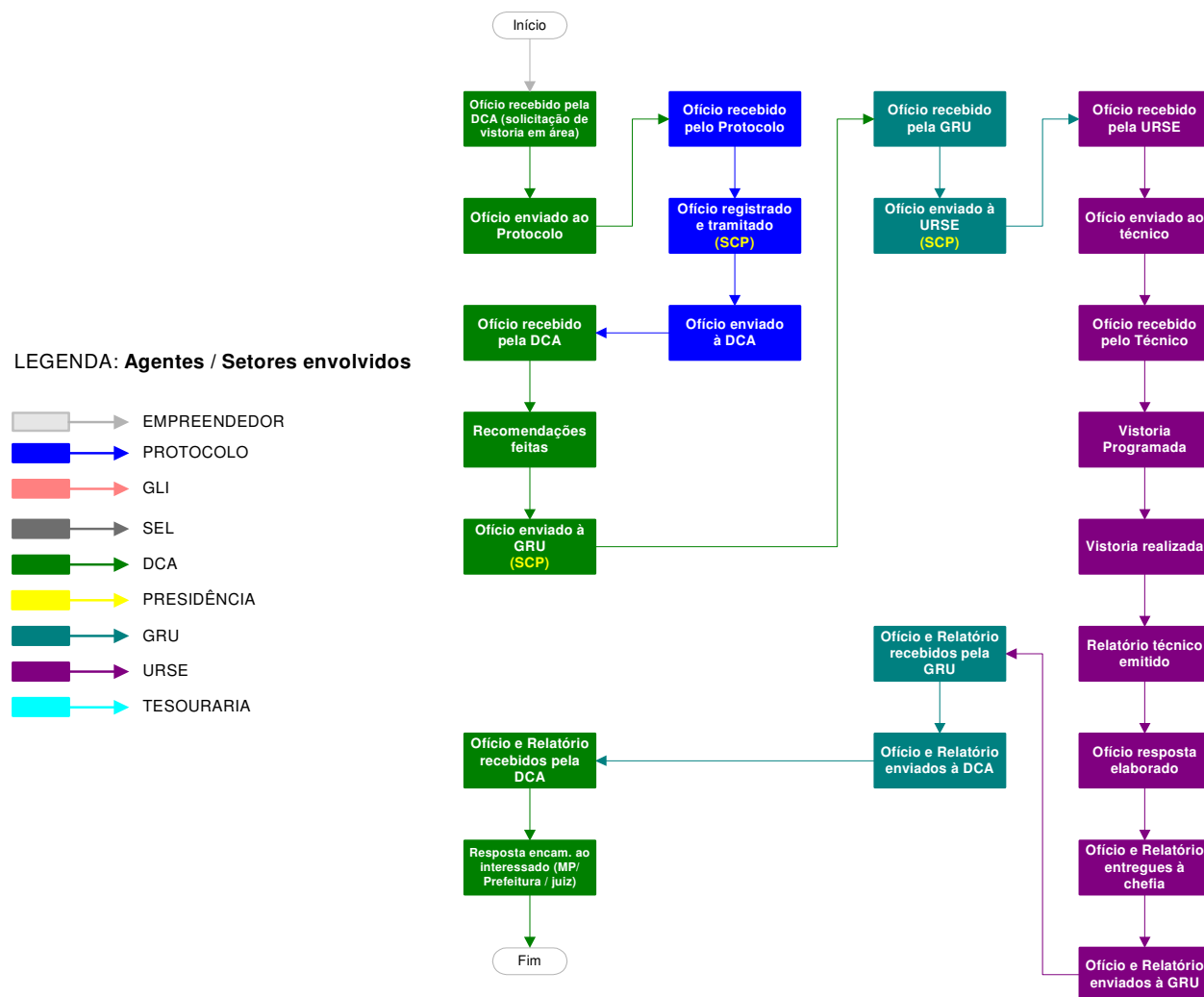
Eliminar as atividades de vistoria realizadas regularmente pela CPRH, provocadas por solicitações das prefeituras, que servem para avaliar os locais de instalação dos aterros sanitários.

#### ***Sugestão***

Elaborar e disponibilizar para consulta um cadastro de técnicos disponíveis no mercado que poderiam realizar a vistoria prévia do local pretendido pelo prefeitura. Criar pré-requisitos mínimos para inclusão do profissional no cadastro.



Figura 9 – Processo de vistoria provocado por solicitação



Fonte: Mapa de Produtos-(1)



***(b) Alguns pedidos de licenciamento para aterro sanitário são protocolados e tramitados com pendências de documentação técnica básica***

A fase de RECEPÇÃO / DISTRIBUIÇÃO do MPd-(2), apresentada no fluxograma da *figura 10*, revela que os pedidos de licenciamento com insuficiência de documentação técnica básica podem ser protocolados e tramitados fisicamente e eletronicamente para a área técnica responsável, URSE. Essas tramitações de processos com pendências, liberadas pela direção da Companhia (diretorias/gerências), prejudicam a imagem institucional da Companhia e as suas atividades internas, como por exemplo: 1) desperdício de tempo da unidade, solicitando documentos básicos com processo em exigência; 2) compromete a imagem da companhia, criando a cultura da informalidade; e 3) desautoriza o Protocolo e a GLI – Gerência de Licenciamento à cobrança dos documentos exigíveis na solicitação da licença.

***Recomendação***

Eliminar a entrada de processos com documentação básica incompleta. O pedido de licença somente deve tramitar fisicamente e eletronicamente pelo Protocolo quando estiver com a documentação completa. Definir com a unidade técnica quais os documentos que são imprescindíveis para a tramitação. A *figura 11* sugere um modelo de rotina para esta fase.

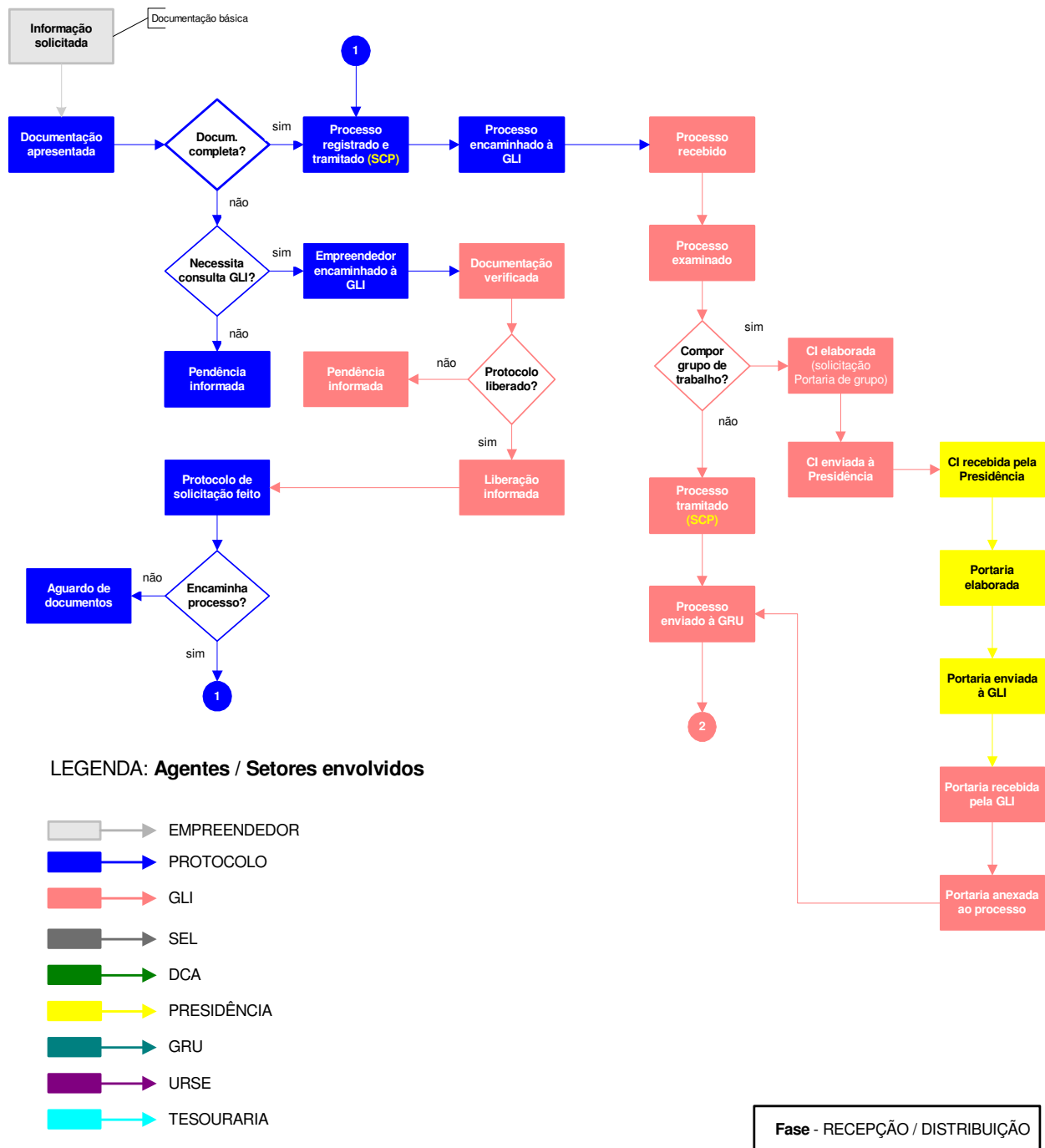
***Sugestão***

Criar grupo permanente de trabalho, com rodízio de seis em seis meses, para análise dos projetos de aterros sanitários. Sugere-se que o grupo se reúna apenas quando acionado por seu coordenador, e seja composto por: geólogo, hidrólogo, biólogo, engenheiro civil ou sanitário e sociólogo.





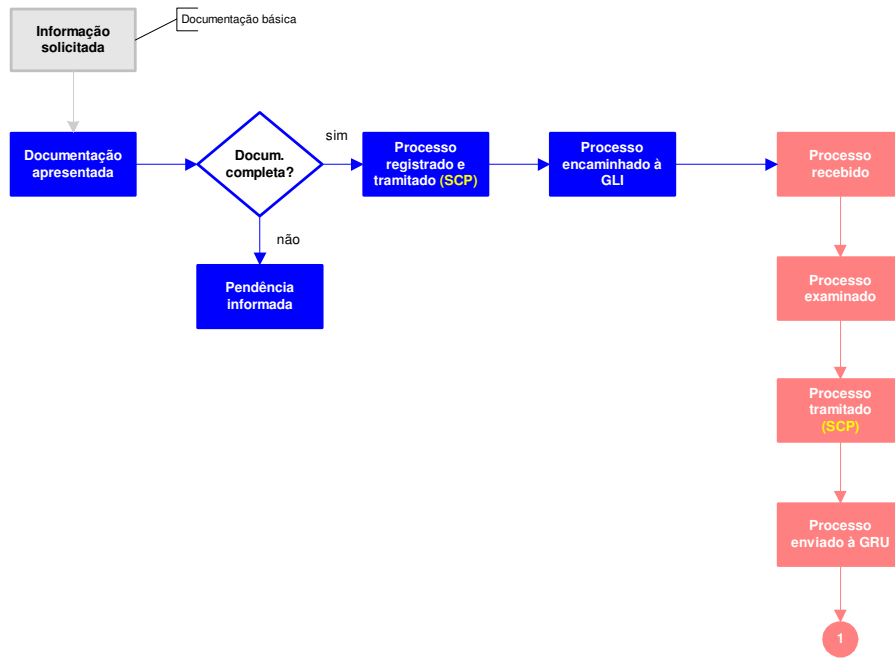
Figura 10 – Fase de RECEPÇÃO e DISTRIBUIÇÃO - Processo ATUAL de Aterro Sanitário



Fonte: Mapa de Produtos-(2)



**Figura 11 – Fase de RECEPÇÃO e DISTRIBUIÇÃO - Processo PROPOSTO de Aterro Sanitário**



**LEGENDA: Agentes / Setores envolvidos**

- EMPREENDEDOR
- PROTOCOLO
- GLI
- SEL
- DCA
- PRESIDÊNCIA
- GRU
- URSE
- TESOURARIA

Fase - RECEPÇÃO / DISTRIBUIÇÃO

Fonte: Mapa de Produtos-(2)



### ***(c) Solicitação de documentação técnica realizada via diretoria***

Na fase de VISTORIA, os ofícios de solicitação de documentação técnica normalmente são expedidos pela DCA, conforme rotinas estabelecidas na *figura 12*, demandando o tempo e trabalho da diretoria para envio dessas aos empreendedores (prefeituras), quando este trabalho poderia ser realizado pela gerência.

#### ***Recomendação***

Expedir os ofícios de solicitação de documentação técnica básica ou complementar através da GRU - Gerência de Controle de Resíduos Urbanos, visando a agilizar as atividades da unidade, conforme proposta constante na *figura 13*.

### ***(d) Visita técnica realizada com documentação básica incompleta***

As visitas técnicas realizadas pela URSE, a título de licenciamento dos aterros sanitários, são realizadas, geralmente, com a documentação técnica básica incompleta, que não foram apresentadas pelas prefeituras no ato do pedido de licenciamento na recepção do Protocolo. Constatou-se que as visitas técnicas podem ser realizadas ao mesmo tempo em que são solicitadas a documentação técnica básica, conforme *figura 12* da fase de VISTORIA. Esta situação promove a perda de tempo por parte dos técnicos, prejudicando a agilização do processo de licenciamento.

#### ***Recomendação***

Realizar as visitas técnicas para licenciamento após a documentação básica estar completa, evitando desperdício de tempo dos técnicos da unidade. A rotina recomendada encontra-se na *figura 13*.

### ***(e) Ausência de organização dos processos por tipologia na GLI***

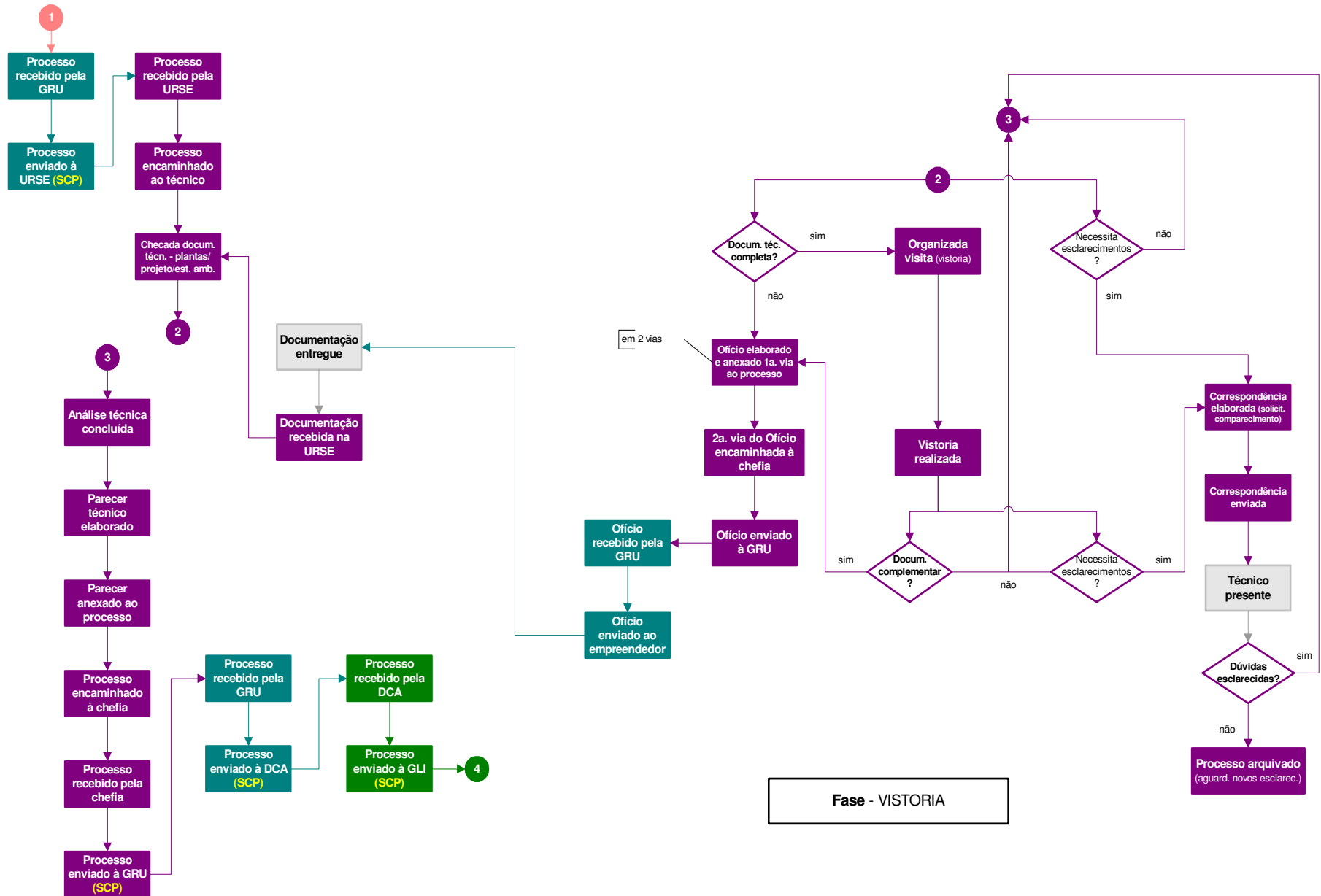
Os processos de licenciamento são arquivados em apenas dois grupos (tipologia habitacional e as demais tipologias) na GLI para posterior análise dos técnicos dessa gerência. Essa forma de organização prejudica a agilização das atividades de análise dos pareceres, vez que não separa os processos recebidos por tipologia específica.

#### ***Recomendação***

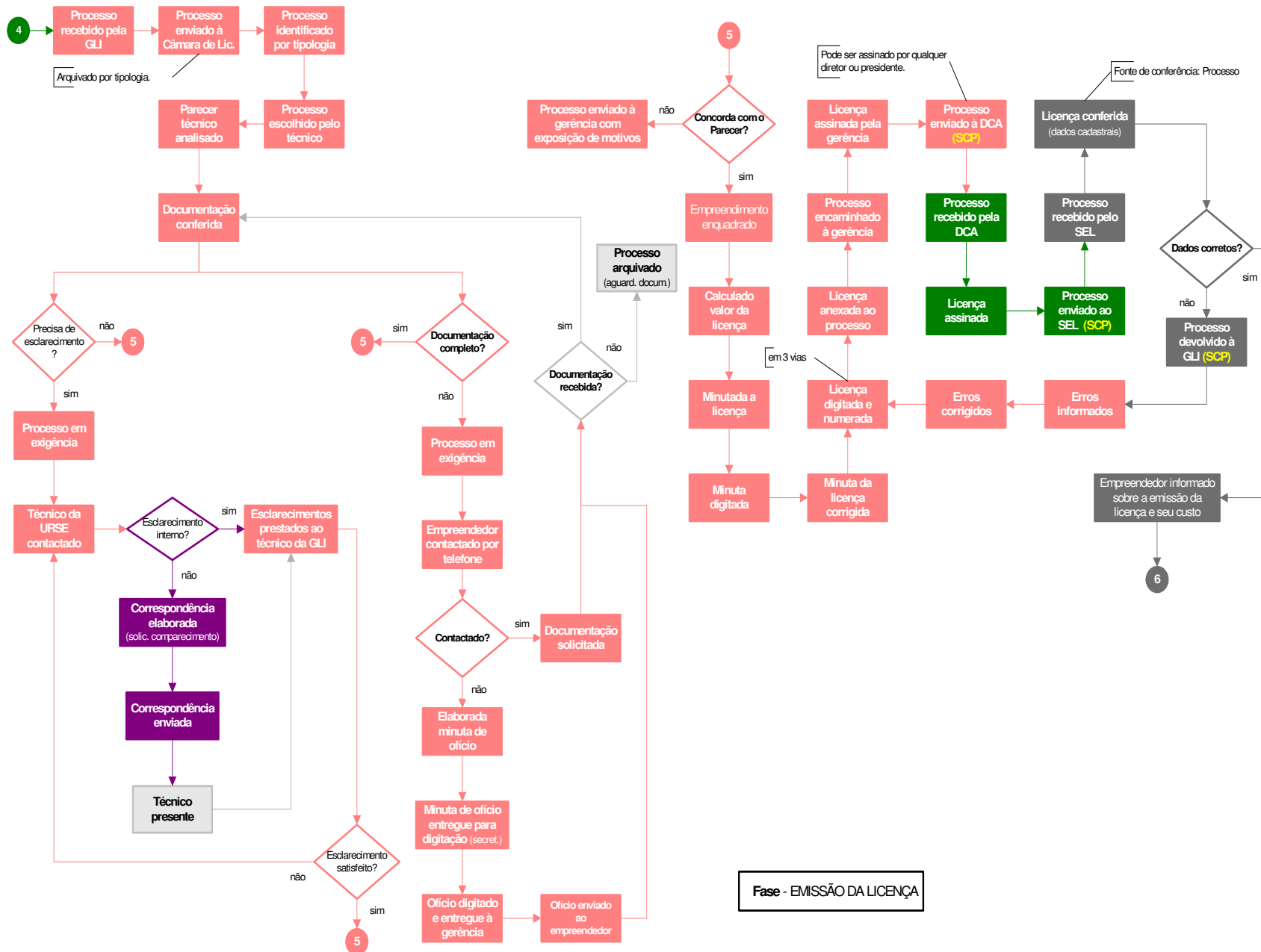
Organizar e arquivar os processos que retornam à GLI para emissão das licenças por tipologia, visando a facilitar os trabalhos de análise dos pareceres técnicos efetuados pela gerência. Esta recomendação apresenta-se na *figura 14*, referente à fase de EMISSÃO DA LICENÇA.



**Figura 13 – Fase de VISTORIA - Processo PROPOSTO de Aterro Sanitário**



**Figura 14 – Fase de EMISSÃO DA LICENÇA – Processo ATUAL de Aterro Sanitário (sem alteração)**



Fase - EMISSÃO DA LICENÇA



### ***(f) Nomenclatura inadequada para “Guia de Pagamento”***

Na fase de PAGAMENTO e RESGATE DA LICENÇA apresentada na *figura 15*, o SEL - Setor de Expedição de Licença, subordinado à gerência de licenciamento, emite em duas vias um documento denominado “Guia de Pagamento”, que visa orientar a Tesouraria, fornecendo informações para a elaboração dos recibos<sup>13</sup>. Essas guias, após carimbadas, têm a seguinte destinação: uma via é anexada ao processo de licenciamento, servindo como documento de comprovação do pagamento da licença, e outra é arquivada no SEL. Constata-se que tais guias não se constituem como documentos comprobatórios da quitação financeira, mas, apenas, como instrumento de orientação à Tesouraria.

#### ***Recomendação***

Modificar a nomenclatura da guia de pagamento para “Informativo de Pagamento”, ajustando a real função atribuída a esta, e arquivá-la no SEL, à título de comprovação do resgate da licença, conforme *figura 16*.

### ***(g) Inconsistência do documento de comprovação do pagamento anexo ao processo***

Uma via da “Guia de Pagamento”, conforme descrito no item anterior, é anexada ao processo de licenciamento, com o intuito de comprovar o pagamento da licença. Esta não corresponde ao documento juridicamente mais adequado para tal finalidade. Instrumentos como recibo de pagamento, DOC ou comprovação bancária do pagamento não são acostados aos processos.

#### ***Recomendação***

Emitir mais uma via do recibo (4ª via) para anexar ao processo, nos casos de pagamentos efetuados diretamente na CPRH. Para os pagamentos realizados via banco, anexar cópia autenticada do comprovante bancário do pagamento ou DOC emitido em favor da Companhia.

### ***(h) Tramitação desnecessária da 3ª via da licença***

A 3ª via da licença é desmembrada do processo no SEL e enviada à unidade para arquivamento, passando inicialmente por sua diretoria e gerência, DCA e GRU. Esta rotina apresentada na *figura 15* revela-se desnecessária, vez que o destino final das vias é a URSE. Constatou-se, ainda, que em alguns casos esta unidade não as tem recebido, ficando, possivelmente arquivadas na gerência ou diretoria.

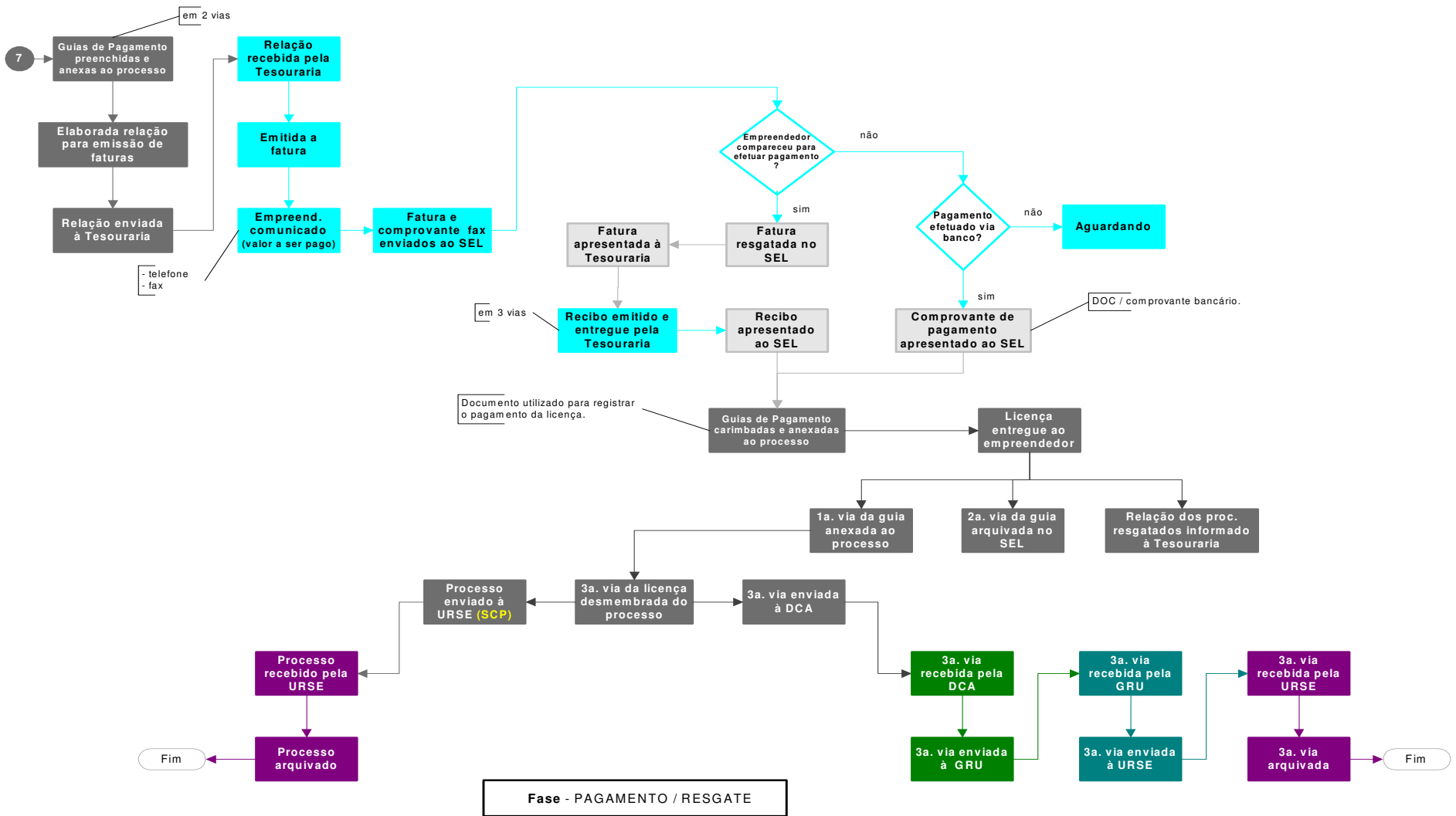
#### ***Recomendação***

Enviar a 3ª via da licença diretamente à URSE, para arquivamento junto aos controles internos da unidade.

---

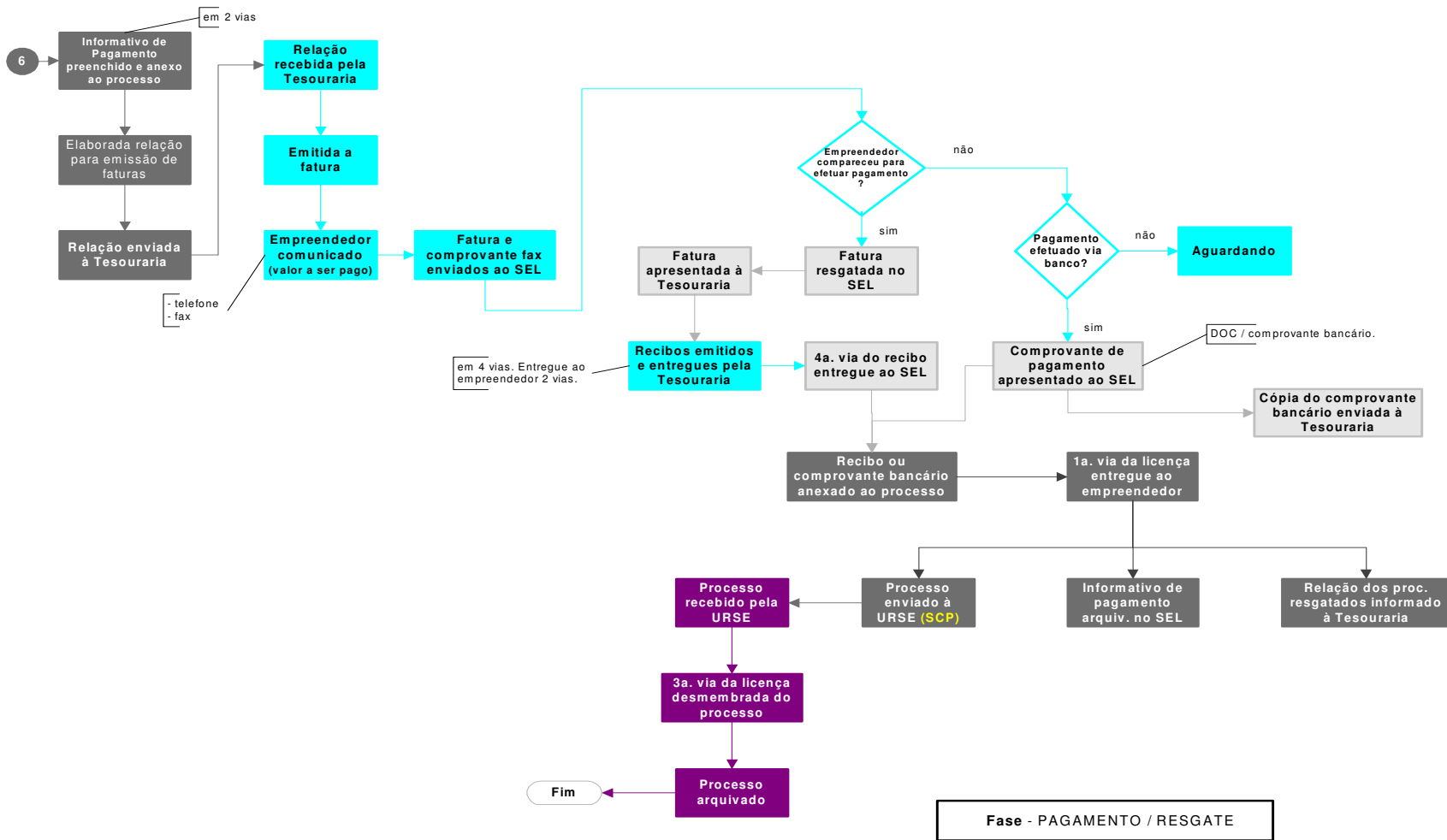
<sup>13</sup> A Tesouraria emite 3 vias do recibo, sendo a 1ª entregue ao empreendedor.

**Figura 15 – Fase de PAGAMENTO e RESGATE DA LICENÇA – Processo ATUAL de Aterro Sanitário**





**Figura 16 – Fase de PAGAMENTO e RESGATE DA LICENÇA – Processo PROPOSTO de Aterro Sanitário**





### **3.2.3. Outros achados, recomendações e sugestões**

#### ***(a) A liberação dos financiamentos geralmente não está atrelada ao deferimento das licenças***

Os agentes financiadores de projetos relacionados a obras de sistemas de esgotamento sanitário normalmente consideram a solicitação do licenciamento junto à CPRH como pré-requisito para liberação dos recursos.

A apresentação do protocolo referente ao pedido de licenciamento, porém, não garante aos órgãos financiadores que a solicitação efetuada pela prefeitura será deferida pela CPRH. Segundo informações da Companhia, muitos agentes públicos municipais, após receberem o financiamento, não retornam para resgatar a licença emitida ou não atendem às solicitações de documentação técnica exigida no processo de licenciamento, ficando em exigência.

#### ***Sugestão***

Sugerir aos órgãos responsáveis pelo financiamento de projetos de sistema de esgotamento sanitário a exigibilidade da Licença Prévia como pré-requisito para liberação dos recursos, substituindo a simples apresentação do protocolo referente ao pedido de licenciamento. Esta mudança trará mais segurança aos agentes financiadores.

#### ***(b) Falta de informação das prefeituras sobre a implantação de aterro sanitário***

Os poderes executivos municipais desconhecem, no todo, ou em parte, a legislação e os procedimentos a serem adotados para solicitação das licenças para aterro sanitário. Este desconhecimento demanda o tempo dos recursos humanos da CPRH para orientação.

#### ***Recomendação***

Elaborar material didático para orientar, via mala direta e site das prefeituras interessadas, a implantação de aterros sanitários, contendo as seguintes informações e documentos: termo de referência, orientações, fontes de financiamento, ICMS ecológico, legislação, procedimentos e cadastro de profissionais disponíveis no mercado para a vistoria da área. Sugere-se que seja feito o contato junto à AMUP - Associação Municipalista de Pernambuco, envolvendo-a neste processo de orientação como parceira da CPRH.



### 3.3. APURAÇÃO DAS DENÚNCIAS

#### 3.3.1. Introdução

Nesse item, será feita uma análise dos indicadores de desempenho do processo de apuração de denúncias da CPRH.

A CAD faz parte do setor de protocolo da CPRH, que é subordinado à GLI, sendo responsável pelo recebimento e encaminhamento das denúncias ao setor competente, além de ser responsável pela resposta/esclarecimentos ao denunciante. Mantém em sua estrutura uma pasta de arquivo contendo formulários que especificam cada uma das denúncias feitas e outra pasta que arquiva os formulários preenchidos pelos técnicos que apuraram as denúncias. A primeira contém as denúncias que foram recebidas e a segunda as denúncias que foram efetivamente apuradas.

Após análise das pastas referentes ao ano de 2001 e ao período de janeiro a julho de 2002, foi constatado um baixo índice de apuração das denúncias contra a Administração Pública (em 2001, apenas 13%), conforme demonstrado na *tabela 2* a seguir:

**Tabela 2** – Apuração das denúncias contra a Administração Pública: em 2001 e 2002

ANO	Denúncias		Representação %
	Recebidas	Apuradas	
2001	38	5	13%
2002 (*)	50	6	12%
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>11</b>	<b>13%</b>

**Nota:** Os exames foram realizados em Agosto/2002.

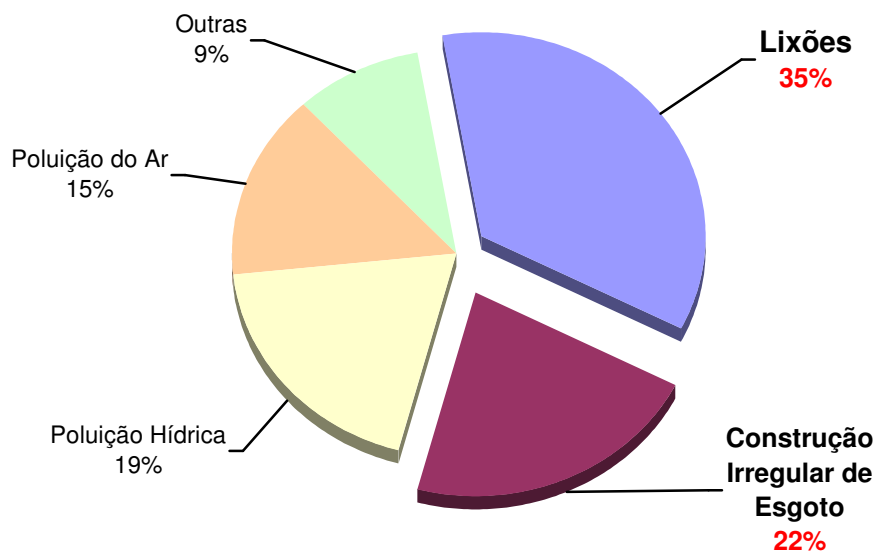
(\*) – Denúncias recebidas e apuradas de janeiro a julho/2002.

Fonte: controles internos da CAD.

Outro dado levantado corresponde à distribuição das denúncias de acordo com o seu objeto. O tipo de denúncia que aparece com mais frequência refere-se aos “lixões” (35%), seguido de “construção irregular de esgoto” (22%) e “poluição hídrica” (19%), conforme gráfico apresentado na *figura 17* a seguir:



**Figura 17** – Distribuição das denúncias recebidas por tipologia: em 2001 e 2002



Fonte: Controles internos da CAD

No que se refere à apuração de denúncias por tipologia, a situação encontrada reflete o quadro geral de baixo percentual de apuração de denúncias pela CPRH, conforme *tabela 3* a seguir. Como exemplo, no período analisado, a CPRH recebeu 30 denúncias acerca de “lixões” e, no entanto, apenas uma denúncia foi apurada. Da mesma forma, houve 17 denúncias acerca de “poluição hídrica”, 13 sobre “poluição do ar” e apenas 1 denúncia de cada uma dessas tipologias foi apurada. Ressalte-se que, estatisticamente, devem ser desconsiderados os percentuais de 100% obtidos pelas tipologias “lixo hospitalar”, “obstrução de galerias” e “aterro de mangue” pelo fato de só ter havido uma única denúncia de cada uma dessas tipologias, o que poderia levar a conclusões equivocadas.



**Tabela 3** – Distribuição das denúncias: Recebidas x Apuradas - 2001 e 2002 (janeiro a junho)

	Den. Receb.	Den. Apur.	Repres. %
<b>Lixões</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>Poluição Hídrica</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>6%</b>
<b>Construção Irregular de Esgoto</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>20%</b>
<b>Poluição do Ar</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>8%</b>
Construções Irregulares	4	2	50%
Exploração Mineral	2	-	-
Desmatamento	2	-	-
Lixo Hospitalar	1	1	100%
Obstrução de Galerias	1	1	100%
Aterro de Mangue	1	1	100%
ñ identificado	2	-	-
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>11</b>	<b>13%</b>

### 3.3.2. Achados e recomendações

#### *(a) Ausência de tramitações eletrônicas dificultam a informação ao denunciante*

A CAD envia as denúncias para serem apuradas pelos setores competentes, mas, muitas vezes, as tramitações e os despachos não são alimentados no SCP, dificultando o retorno das informações que a Central deverá prestar ao denunciante sobre o andamento da denúncia.

#### **Recomendação**

Vide as recomendações apresentadas nos achados (c) e (d) do item 3.1.3. deste relatório.

#### *(b) Processos que retornam inconclusos à CAD*

Grande parte das denúncias retornam dos setores técnicos da Companhia sem informações conclusivas sobre os resultados das apurações. Este fato dificulta os trabalhos de atendimento da CAD, já que este setor fica sem ter como responder sobre o resultado da apuração, tendo que informar o número do setor técnico competente para que o denunciante entre em contato diretamente com as pessoas responsáveis pelas apurações.

Foram analisados 76 processos de denúncias no período de janeiro a julho/2002, o que representa 83% do total de denúncias apuradas neste período. Desse total analisado, 15% foram inconclusivos, impossibilitando o informe do resultado ao denunciante. Os resultados estão na *tabela 4* a seguir:



**Tabela 4 – Levantamento do preenchimento dos Relatórios de Vistoria e suas conclusões**

SETOR	Relatório de Vistoria		Total	Preenchidos - % -	Processos inconclus. (*)	%
	ñ preenchidos	preenchidos				
DCA / UPFA	1	-	1	100%	-	-
GAP	-	12	12	-	-	-
GCI	3	18	21	14%	1	5%
GRH	-	1	1	-	-	-
GRU / UPFA	16	1	17	94%	6	35%
GRU / URSE	8	-	8	100%	3	37%
GUS	-	1	1	-	-	-
GUS / GERCO	-	3	3	-	-	-
GUS / UPAM	1	10	11	9%	-	-
GRU	1	-	1	100%	1	100%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>46</b>	<b>76</b>	<b>39%</b>	<b>11</b>	<b>15%</b>

**Nota** – Foram excluídos dos exames os processos que faltavam informações, os que não eram de competência da unidade e os cancelados.

Obs: (\*) Os processos inconclusivos fazem parte do grupo dos Relatórios de Vistoria não preenchidos.

Fonte: Controles internos da CAD

### **Recomendação**

Cobrar maior rigor na elaboração dos pareceres e no preenchimento dos formulários, por parte dos técnicos, de forma a tornar claro o resultado da apuração da denúncia.

#### **(c) Formulários preenchidos de forma incompleta pelos técnicos**

Os formulários “Relatório de Vistoria”, enviados pela CAD para serem preenchidos pelos técnicos quando da apuração das denúncias, são devolvidos sem o preenchimento de diversos campos que contêm dados como a data da apuração, a assinatura do técnico responsável e a conclusão sobre se a denúncia é procedente ou improcedente. Segundo a *tabela 4*, 39% dos processos examinados não apresentaram o preenchimento dos relatórios de vistoria, dificultando os trabalhos de atendimento aos denunciante.

### **Recomendação**

Cobrar com maior rigor o preenchimento dos formulários por parte dos técnicos.



#### ***(d) Demora na apuração das denúncias***

Segundo estimativas do CPMO, os prazos para apuração de denúncias, de acordo com cada tipologia, seriam os seguintes: poluição sonora (15 dias); poluição atmosférica (3 dias); poluição de esgoto sanitário (8 dias); poluição efluente industrial (3 dias); disposição inadequada de resíduos sólidos (15 dias); aterro-mineração (8 dias); e desmatamento (2 dias).

No entanto, foi verificado que o tempo real de apuração varia muito, podendo chegar a 59 dias, como demonstrado na *tabela 5* a seguir, que relaciona os setores técnicos responsáveis pela apuração das denúncias, o número de denúncias apuradas e o tempo médio de apuração (Média Aritmética):

**Tabela 5** – Tempo médio de apuração de denúncias por unidade

UNIDADE	Den. Apurada	Tempo Médio
GUS	1	59
GUS / GERCO	3	52
GRU / URSE	9	33
GAP	12	30
GCI	21	26
GRU / UPFA	20	26
GUS / UPAM	11	23
DCA / UPFA	1	21
GRU	2	7
GRH	1	2
Total	81	

Fonte: Controles internos da CAD

#### ***Recomendação.***

Agilizar o processo de apuração de denúncias, pois a natureza desse tipo de processo exige uma rápida atuação do poder público sob pena de sua atuação não ser efetiva. É importante também tentar cumprir o prazo estabelecido pelo CPMO e informado aos denunciante, já que o não cumprimento de prazos implica falta de credibilidade da Companhia e do serviço público como um todo.



## 3.4. AÇÕES PARA AMPLIAÇÃO DAS FISCALIZAÇÕES

### 3.4.1. Mudança nos prazos de validade das licenças

Após reuniões e entrevistas com técnicos de diversos setores da CPRH, constatou-se a necessidade de otimização nos procedimentos de licenciamento da Companhia. Segundo os gerentes da Companhia, a CPRH não tem conseguido licenciar e fiscalizar os empreendimentos com potencial poluidor com maior eficácia por dois motivos principais:

- 
- ❑ A sobrecarga dos técnicos que, além das funções básicas de fiscalização e licenciamento, desempenham outras atividades, como: participações em fóruns de discussão, atendimento a denúncias e a demanda gerada pelo Ministério Público.
  - ❑ A insuficiência do quadro de pessoal é outro fator agravante, já que nunca houve concurso público para preenchimento de vagas, apesar da crescente demanda de trabalho existente.
- 

Considerando o setor de controle da poluição industrial como exemplo, verificou-se que a CPRH fiscaliza e licencia, apenas, de 30 a 40% do total de indústrias com potencial degradador do meio ambiente.

Como opção para otimizar o tempo disponível, surgiu a idéia de mudança nos prazos de validade das licenças de operação - LO. Atualmente, essas licenças são renovadas anualmente, independentemente do porte e do potencial degradador da empresa.

Foram escolhidas para participarem deste Projeto Piloto, as unidades de controle da poluição industrial, UCOM – Unidade de Controle Metropolitana e UCIN – Unidade de Controle Interior.

A UCOM é encarregada pela fiscalização e licenciamento das indústrias da região metropolitana enquanto que a UCIN é responsável pelas unidades de produção e comercialização de produtos perigosos e as indústrias do interior. Estas unidades foram escolhidas, por serem responsáveis por uma demanda bastante expressiva de licenciamentos, porém sem condições de atendê-la propriamente. A UCOM e a UCIN contam atualmente com um quadro de cinco e três fiscais, respectivamente.

A UCOM já havia passado por uma pequena reestruturação, modificando os critérios utilizados para a distribuição dos fiscais. No exercício de 2001 até abril de 2002, as fiscalizações eram distribuídas entre os fiscais por tipologia, passando a distribuição a ser por regiões, diminuindo assim o tempo gasto com deslocamento entre as empresas a serem fiscalizadas. A alteração se mostrou razoavelmente eficaz, vez que em todo exercício de 2001 foram licenciadas 233 empresas enquanto que até agosto de 2002 já haviam sido licenciadas 173.





Para melhor analisar a atuação da UCOM e da UCIN, solicitou-se planilhas que relacionassem as empresas cadastradas e a situação de licenciamento em que se encontravam. De posse desses dados, a auditoria operacional teria, inicialmente, condições de verificar a situação atual de licenciamento das duas unidades. Num futuro próximo, através de monitoramento e utilizando indicadores de desempenho, a auditoria operacional poderia avaliar as mudanças provocadas pelos novos procedimentos.

A chefia da UCIN, entretanto, não apresentou tal relação, embora a ANOp houvesse reiterado o pedido por diversas vezes. A chefia da UCOM forneceu os dados necessários para a elaboração das planilhas, mas foram verificadas incongruências entre estes e a relação oficial de licenciamentos disponibilizada pela CPRH por meio de seu *site* na Internet, de forma que não foi possível elaborar um mapa concreto da situação atual.

De qualquer forma, quando efetuada consulta aos diversos técnicos envolvidos, houve um consenso de que a mudança nos prazos de validade das licenças de operação implicaria uma real otimização dos processos de licenciamento e fiscalização.

Foi acordado, então, com os diversos setores, a realização de uma Oficina de Trabalho, utilizando o método ZOPP – Ziclorientierte Projekt-planung (Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos) como técnica, para a identificação dos novos procedimentos a serem criados.

O ponto de partida desta oficina foi a constatação de que as licenças de operação expedidas têm, na sua grande maioria, o mesmo prazo de validade de um ano. Isso implica a renovação anual das licenças de operação de quase todos os empreendimentos, independentemente do porte ou potencial degradador das indústrias.

Em termos práticos, isto significa que uma padaria (considerada indústria de panificação), mesmo com forno elétrico (potencial degradador quase nulo), teria que renovar sua licença de operação anualmente, da mesma forma que uma indústria de grande porte e potencial degradador. Vale salientar que o processo de renovação da licença envolve diversos setores da CPRH, pois é equivalente à emissão de uma nova licença, envolvendo o Protocolo e a GLI (entrada da documentação, análise e expedição da licença), as gerências e as unidades técnicas diretamente envolvidas no processo (análises técnicas), além da Tesouraria (pagamento das taxas).

A renovação anual das licenças provoca um acúmulo de atividades em todos os setores da CPRH envolvidos, implicando a diminuição do tempo disponível e impedindo que os fiscais desenvolvam outras atividades, como o planejamento e otimização de fiscalizações das empresas já cadastradas e a busca de novos empreendimentos a serem fiscalizados.

A principal idéia a ser discutida na oficina de trabalho foi a mudança dos prazos de validade das licenças de operação, que seria variável em função do porte e potencial degradador da empresa a ser licenciada. A oficina de trabalho realizou-se no dia 03 de setembro de 2002 e contou com a participação, além da equipe de auditoria deste Tribunal e das moderadoras do método ZOPP, dos seguintes servidores da CPRH:



<i>Participante</i>	<i>Setor</i>
Geraldo Miranda	DCA - Diretoria de Controle Ambiental
Walter Longman	GCI - Gerência de Controle Industrial
Ângela Pontes	GLI - Gerência de Licenciamento
Murilo Dantas	GLI - Gerência de Licenciamento
Hortência Assis	GPA - Gerência de Planejamento
José Delgado	GPA - Gerência de Planejamento
Nelson Malafaia	GFI - Gerência Financeira
Anísia Santana	GFI - Gerência Financeira
Maria das Graças	UCOM - Unidade de Controle Metropolitana
Gilson Lima	UCOM - Unidade de Controle Metropolitana
Marcos Campello	UCIN - Unidade de Controle do Interior
João Rego	AJU - Assessoria Jurídica
Mônica Macedo	GRU - Gerência de Controle de Resíduos Urbanos
Jaqueline Macedo	ACS - Assessoria de Comunicação Social
Luiz Gonzaga	Tesouraria
Nadajna de Oliveira	Gabinete da Presidência

O trabalho iniciou-se com a apresentação do Diretor de Controle Ambiental, Sr. Geraldo Miranda, seguido de explanação, pela equipe deste Tribunal, da proposta de mudança dos prazos de validade das licenças de operação. Após discussão com a plenária, foram criados três subgrupos que tiveram como tarefa a discussão sobre quais os critérios deveriam ser seguidos e quais os novos prazos a serem considerados.

O subgrupo 1 trabalhou considerando as empresas de pequeno potencial degradador, o subgrupo 2 com empresas de potencial degradador médio e o subgrupo 3 com as empresas de grande potencial degradador. Todos os subgrupos consideraram como critério, além do potencial degradador, o porte das empresas, divididas em porte pequeno, médio ou grande.

Após novas discussões, o plenário chegou a uma proposta de consenso, que consiste em diferentes prazos de validade das licenças de operação para os diferentes tipos de empresas. Foram construídas três tabelas distintas, apresentadas nas *tabelas 6, 7 e 8*, considerando as seguintes situações-padrão:

- **BÁSICO** – para empresas que estão solicitando a primeira LO - Licença de Operação e para aquelas que, quando da renovação da LO, não se enquadravam nos padrões máximo e mínimo definidos a seguir;
- **MÁXIMO** – para empresas que estão solicitando renovação da LO e que possuam algum sistema de controle de poluição ou tenham obtido certificação de qualidade; e
- **MÍNIMO** – para empresas que se enquadram como “poluidoras contumazes”.



**Tabela 6** – Prazo de validade das Licenças de Operação: situação-padrão BÁSICO

PORTE DO EMPREENDEDOR	POTENCIAL DEGRADADOR		
	Pequeno Potencial	Médio Potencial	Grande Potencial
Pequeno Porte	3 anos	2 anos	2 anos
Médio Porte	3 anos	2 anos	2 anos
Grande Porte	3 anos	2 anos	1 ano

**Nota** – (1) A fiscalização das empresas de pequeno e médio potencial degradador deverá ser realizada a cada 2 anos.  
(2) A fiscalização das empresas de grande potencial degradador deverá ser realizada anualmente.

Fonte: Relatório ZOPP – Workshop para Definição dos novos procedimentos da UCOM e UCIN

**Tabela 7** – Prazo de validade das Licenças de Operação: situação-padrão MÁXIMA

PORTE DO EMPREENDEDOR	POTENCIAL DEGRADADOR		
	Pequeno Potencial	Médio Potencial	Grande Potencial
Pequeno Porte	5 anos D	4 anos BCD	4 anos BCD
Médio Porte	5 anos D	4 anos BCD	3 anos ABCD
Grande Porte	5 anos D	4 anos BCD	2 anos ABCD

**Nota 1** – Para que sejam concedidos os prazos de validade MÁXIMOS desta Tabela, foi considerado outro critério relativo à característica da empresa quanto ao controle do seu potencial degradador, ou seja, se ela possui algum sistema de controle ou obteve certificação de qualidade, a saber:

- ♦ **A** – Obtenção de ISO 14001;
- ♦ **B** – Utilização de SGA, Sistema de Gestão Ambiental;
- ♦ **C** – Sistema de controle operando satisfatoriamente; e
- ♦ **D** – Não ter tido 3 autuações nos últimos 5 anos e não ter sido autuada nos últimos 12 meses.

**Nota 2** – (1) A fiscalização das empresas de pequeno e médio potencial degradador deverá ser realizada a cada 2 anos.  
(2) A fiscalização das empresas de grande potencial degradador deverá ser realizada anualmente.

Fonte: Relatório ZOPP – Workshop para Definição dos novos procedimentos da UCOM e UCIN



**Tabela 8** – Prazo de validade das Licenças de Operação: situação-padrão MÍNIMO

PORTE DO EMPREENDEDOR	POTENCIAL DEGRADADOR		
	Pequeno Potencial	Médio Potencial	Grande Potencial
Pequeno Porte	1 ano	1 ano	1 ano
Médio Porte	1 ano	1 ano	1 ano
Grande Porte	1 ano	1 ano	1 ano

Fonte: Relatório ZOPP – Workshop para Definição dos novos procedimentos da UCOM e UCIN

Com a economia de tempo resultante da mudança dos prazos de validade das licenças de operação de diversas empresas, a CPRH deverá ter uma otimização dos seus processos. Esta otimização pode ser mensurada pelos seguintes indicadores de desempenho:

- *Aumento do número de empresas licenciadas / fiscalizadas*
- *Incremento da Receita*

Este incremento será possível com a melhoria da fiscalização e a inclusão de novas empresas a serem licenciadas.

O último tema discutido na oficina de trabalho foi como operacionalizar, quanto aos aspectos jurídico e financeiro, as cobranças das taxas das licenças de operação com prazo de validade superior a um ano.

Em 04/10/2001, a Presidência da CPRH encaminhou à DCA a Comunicação Interna nº 031/2002, para que seja solicitada a apreciação da Assessoria Jurídica acerca de questionamentos quanto à operacionalização das mudanças dos prazos de validade a serem implementadas a partir de janeiro de 2003.



## 4. GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO

### 4.1. INDICADORES DE DESEMPENHO

Foram desenvolvidos dois Indicadores de Desempenho - IDs nessa auditoria operacional, baseados nos produtos-chave identificados através do mapa de produtos *MPd-(2)* referente ao processo de licenciamento dos aterros sanitários. Outros indicadores de desempenho criados pelo CPMO também são objeto de comentários neste tópico do relatório.

#### 4.1.1. Indicadores de Desempenho propostos pela ANOp

##### 4.1.1.1. Quociente de Controle - (QC)

$$QC \Rightarrow \frac{TPP \times 100}{TPT}$$

**TPP** = n° total de processos sem pendência documental<sup>14</sup>  
**TPT** = n° total de processos tramitados

O quociente encontrado entre as variáveis (TPP – total de processos sem pendência documental e TPT – total de processos tramitados) proporciona uma avaliação sobre a eficácia e autonomia da recepção do Protocolo no controle dos processos que entram na Companhia com documentação básica completa. A coleta das variáveis para elaboração do indicador será efetuada na fase de RECEPÇÃO / DISTRIBUIÇÃO (ver item 3.2.2.1. deste relatório). Este indicador monitora de forma suplementar as interferências das diretorias e gerências sobre os pedidos de licenciamento de aterros sanitários, reduzindo a margem de informalidade.

A cobrança institucional de documentação técnica básica corresponde a boas práticas que devem ser adotadas pela Companhia. Processos tramitados sem pendências documentais facilitam e agilizam as atividades dos técnicos da URSE para licenciamento e fiscalização.

---

<sup>14</sup> Definir a documentação básica a ser exigida obrigatoriamente na recepção.



#### 4.1.1.2. Quociente de Exigências – (QE)

$$QE \Rightarrow \frac{TLP \times 100}{TLE}$$

**TLP** = n° total de licenças sem pendências

**TLE** = n° total de licenças emitidas

O quociente encontrado entre as variáveis (TLP – total de licenças emitidas sem pendências e TLE – total de licenças emitidas) proporciona uma avaliação sobre o controle das licenças que são emitidas sem pendências. As variáveis para formação do indicador serão levantadas na fase de PAGAMENTO e RESGATE DA LICENÇA (ver item 3.2.2.3. deste relatório).

Esse indicador está relacionado com o *Quociente de Controle (QC)* na medida em que, muitas vezes, as pendências constantes na licença referem-se a documentação que deveria ter sido entregue já no momento do pedido de licenciamento, de forma obrigatória.

#### 4.1.2. Indicadores de Desempenho criados pelo CPMO

O CPMO desenvolveu diversos indicadores de desempenho destinados à medição do desempenho dos diversos processos constantes nos manuais de licenciamento e fiscalização da Companhia. O CPMO é também responsável pela análise crítica dos indicadores e pelo estabelecimento de suas respectivas metas.

Os indicadores desenvolvidos pelo Comitê estão expostos na *tabela 9* a seguir:



**Tabela 9 – Indicadores de Desempenho criados pelo CPMO**

Objetivo	Processo Avaliado	ID	Meta	Fórmula de Cálculo
<b>Objetivo 1:</b> Liberar os licenciamentos solicitados nos prazos previstos.	<b>EFICIÊNCIA</b> do prazo de licenciamento	<b>PPL</b> % de processos licenciados no prazo previsto	<b>PPL</b> ≥ 80% de processos licenciados no prazo previsto	<b><math>PPL = \frac{PL \times 100}{TPL}</math></b> PL = n° de processos licenciados no prazo previsto, no semestre. TPL = n° total de processos cujas licenças deveriam ter sido emitidas no semestre.
<b>Objetivo 2:</b> Emitir pareceres conclusivos e embasados. <u>Conclusivo:</u> posicionamento favorável ou não ao licenciamento. <u>Embasado:</u> Conclusão justificada.	<b>EFICÁCIA</b> dos pareceres para licenciamento	<b>PPC</b> % de pareceres por gerência conclusivos e embasados  Obs: será considerado o despacho final da gerência	<b>PPC</b> ≥ 95% de processos com pareceres conclusivos e embasados.	<b><math>PPC = \frac{PC \times 100}{TPR}</math></b> PC = n° de processos com pareceres conclusivos e embasados, no semestre. TPR = n° total de processos com pareceres emitidos, recebidos pela GLI no semestre.
<b>Objetivo 3:</b> Atender e responder às denúncias recebidas.	<b>EFICÁCIA</b> do processo de apuração das denúncias	<b>PDA</b> % de denúncias atendidas e recebidas.	<b>PDA</b> ≥ 80% de denúncias atendidas e respondidas.	<b><math>PDA = \frac{DA \times 100}{TD}</math></b> DA = n° de denúncias atendidas no trimestre. TD = n° total de denúncias recebidas no trimestre.
	<b>EFICIÊNCIA</b> do prazo de apuração das denúncias	<b>PDP</b> % de denúncias atendidas no prazo <sup>15</sup> estabelecido.	<b>PDP</b> ≥ 70% denúncias atendidas no prazo estabelecido.	<b><math>PDP = \frac{ND \times 100}{NDR}</math></b> ND = n° de denúncias atendidas do prazo no semestre. NDR = n° total de denúncias recebidas no semestre.
	<b>EFICIÊNCIA</b> do processo de comunicação do resultado apurado à sociedade	<b>PDR</b> % de denúncias recebidas no prazo máximo de 2 dias úteis, após o laudo técnico.  Obs: somente denúncias identificadas.	<b>PDR</b> ≥ 90% de denúncias respondidas no prazo de 2 dias úteis após o laudo técnico.	<b><math>PDR = \frac{DR \times 100}{TDL}</math></b> DR = n° de denúncias respondidas no prazo máximo de 2 dias úteis, após laudo técnico, no trimestre. TDL = n° total de denúncias com laudo técnico encaminhado à central, no trimestre.
	<b>EFICIÊNCIA</b> na coleta de informações básica para apuração da denúncia	<b>PDIC</b> % de denúncias encaminhadas com informações completas às gerências.	<b>PDIC</b> ≥ 90% de denúncias encaminhadas com informações completas.	<b><math>PDIC = \frac{A \times 100}{TD}</math></b> A = (TD – DI) TD = n° total de denúncias recebidas. DI = n° de denúncias recebidas com informações incompletas.

<sup>15</sup> Poluição sonora: 15 dias; poluição atmosférica: 3 dias; poluição de esgoto sanitário: 8 dias; poluição efluente industrial: 3 dias; disposição inadequada de resíduos sólidos: 15 dias; aterro-mineração: 8 dias; e desmatamento: 2 dias.



	<b>ÍNDICE DE IMPROCEDÊNCIA</b> das denúncias recebidas	<b>PDI</b> % de denúncias im procedentes encaminhadas às gerências	<b>PDI</b> 5% ≥ de denúncias im procedentes encaminhadas às gerências.	<b><math>PDI = \frac{DIM \times 100}{TD}</math></b> TD = n° total de denúncias recebidas no trimestre. DIM = n° de denúncias im procedentes encaminhadas às gerências no trimestre.
<b>Objetivo 4:</b> Preencher corretamente os autos.	<b>CONFIABILIDADE</b> dos Autos lavrados	<b>PAC</b> % de autos lavrados corretamente	<b>PAC</b> 100% de autos lavrados corretamente.	<b><math>PAC = \frac{B \times 100}{TD}</math></b> B = (TD – AIL) TD = n° total de autos emitidos no trimestre. AIL = n° de autos lavrados incorretamente no trimestre.
<b>Objetivo 5:</b> Licenciar os empreendimentos e/ou atividades passíveis de licenciamento ambiental.		<b>PALV</b> % de autuações por licenciamento vencido.	<b>PALV</b> 5% ≥ de autuações por licenciamento vencido.	<b><math>PALV = \frac{ALV \times 100}{TA}</math></b> ALV = n° de autos válidos emitidos motivados por licenciamento vencidos no trimestre. TA = n° total de autos válidos emitidos no trimestre.
	<b>EFICÁCIA</b> do processo de licenciamento de unidades de Serviços de Saúde	<b>PSS</b> % de unidades de Serviços de Saúde licenciadas.	<b>PSS</b> ≥ 70% de unidades de Serviços de Saúde licenciadas.	<b><math>PSS = \frac{NSL \times 100}{NTSL}</math></b> NSL = n° de unidades de Serviços de Saúde licenciadas no trimestre. NTSL = n° total de unidades de Serviços de Saúde licenciáveis no trimestre.
<b>Objetivo 6:</b> Atender às solicitações do Ministério Público no prazo estabelecido.	<b>EFICÁCIA</b> no atendimento das demandas do MP	<b>PSMP</b> % de solicitações do MP atendidas no prazo estabelecido.	<b>PSMP</b> ≥ 70% de solicitações do MP atendidas no prazo estabelecido.	<b><math>PSMP = \frac{SP \times 100}{TSMP}</math></b> SP = n° de solicitações atendidas no prazo estabelecido no semestre. TSMP = n° total de solicitações do MP.
<b>Objetivo 7:</b> Monitorar o cumprimento dos condicionantes da licença pelos empreendimentos e/ou atividades licenciadas.	<b>EFICIÊNCIA</b> do processo de monitoramento e fiscalização das licenças válidas	<b>PEM</b> % de empreendimentos e/ou atividades monitoradas pelo menos 1 vez no período de validade da licença.	<b>PEM</b> ≥ 20% de empreendimentos e/ou atividades monitoradas pelo menos 1 vez no período de validade da licença.	<b><math>PEM = \frac{SP \times 100}{TEL}</math></b> SP = n° de empreendimentos e/ou atividades monitoradas pelo menos 1 vez no período de validade da licença, no ano. TEL = n° total de empreendimentos e/ou atividades com licenciamento válidas no ano.
<b>Objetivo 8:</b> Encaminhar processos para licenciamento com documentação básica completa.	<b>EFICÁCIA</b> do cadastramento e exigência da documentação básica	<b>PDC</b> % de processos com documentação básica completa.	<b>PDC</b> ≥ 85% de processos com documentação básica completa no semestre.	<b><math>PDC = \frac{C \times 100}{TPR}</math></b> C = (TPR – DI) DI = n° de processos com documentação básica incompleta, no semestre. TPR = n° total de processos recebidos no semestre.

Fonte: Relatório de Consultoria/Assessoria ao Comitê Permanente de Melhorias Operacionais - CP MO





## 4.2. ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO

### 4.2.1. Estabelecimento de metas para os indicadores e sua fonte de controle

Os indicadores de desempenho sugeridos abrangeram os aspectos abordados pela auditoria operacional, subsidiados pelos achados durante a fase de execução. O desenvolvimento destes indicadores fortalece e atende as necessidades demandadas pela gestão atual da CPRH, que busca o aprimoramento e avanço de seu desempenho organizacional.

Constatou-se que boa parte das informações necessárias para a elaboração dos indicadores propostos pelo CPMO encontra-se armazenadas no SCP, com exceção de algumas decorrentes da ausência de rotinas do sistema. As informações ausentes da base de dados podem ser inseridas mediante pequenos ajustes em sua programação.

O sistema de controle de processo adotado pela CPRH revelou-se como instrumento estratégico de grande importância para o gerenciamento das metas e avaliação do desempenho operacional da organização referentes aos achados citados neste relatório. A ANOp considera que o SCP poderá fornecer automaticamente, após alguns ajustes, relatórios gerenciais contendo os indicadores de desempenho sugeridos.



## 5. COMENTÁRIOS DO GESTOR E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

Através do Ofício TCGP/DCE nº 149/2002, de 27/12/2002 (fl. 03), foi encaminhado versão preliminar deste relatório (fls. 04 à 71) à CPRH, solicitando o pronunciamento sobre as recomendações preliminares apresentadas e estabelecimento de cronograma de implantação destas. Em resposta, o Sr. Edrise Aires Fragoso, presidente da CPRH, enviou o Ofício PR nº 047/03 (fls. 72 à 75) com comentários sobre as recomendações e prazos de implantação destas. A seguir são apresentados os comentários do gestor.

“Cumprimentando V. Exa., e em atenção ao Ofício TCGP/DCE, nº 149/2002 - protocolo CPRH nº 0324/03 de 17/01/03, acusamos o recebimento do Relatório Preliminar de Auditoria de Desempenho Operacional, cujas considerações e sugestões, apresentadas no item 6.1, se constituem em um importante instrumento de otimização dos serviços e atividades desenvolvidas pela CPRH.

Sobre as referidas **recomendações e sugestões**, salientamos que parte das mesmas já foram implantadas e/ou implementadas pelos setores competentes. Quanto às demais serão implementadas de forma gradativa, conforme comentários a seguir:

### 6.1.1. Sistema de Controle de Processo - SCP

1. No momento já está sendo realizado, o levantamento das necessidades para implantação dos login's necessários.

2. Programado para o período de 11 a 28 de fevereiro, o reforço de capacitação dos usuários que utilizam o SCP, e dos responsáveis pelas tramitações dos processos de cada Gerência .

3 e 4. Quanto a recomendação da normalização interna, e a obrigatoriedade institucional do uso SCP, no que diz respeito, também, a inclusão de despachos e pareceres técnicos e outras informações inerentes ao processo, informamos que após o período de adaptação de implantação do sistema, previsto para concluir em agosto/03, serão tomadas as providências por parte da Diretoria, quanto à obrigatoriedade de sua utilização.

Quanto às demais sugestões, informamos que já convocamos a empresa responsável pela elaboração do Sistema SCP, para uma reunião a ser realizada ainda no corrente mês, onde será analisada a viabilidade da implementação das alterações no Sistema, as quais, caso cabíveis, serão implantadas de imediato ou em curto prazo, caso não existam impedimento para tal.



### **6.1.2. Processo de Licenciamento de Aterro Sanitário.**

1. Quanto a sugestão para a eliminação das atividades de vistorias realizadas regularmente pela CPRH, referente as solicitações das Prefeituras para Avaliação Ambiental das áreas, visando instalação de aterro sanitário, informamos que atualmente esta atividade tem sido reduzida na medida do possível. Entretanto, diante do baixo nível técnico/ estrutural da maioria das Prefeituras, a CPRH se sente em obrigação de assessorá-los tecnicamente, quando demandada, como forma de dar início à solução de problemas ambientais, causados pelos resíduos sólidos em cada município.
2. A CPRH irá implantar um Cadastro Técnico Profissional na área de resíduos sólidos, a ser disponibilizado no seu Portal. Para tal Assessoria de Comunicação estará tomando providências para sua efetivação ainda no corrente semestre.
3. Os integrantes do Protocolo, já recebem orientação para o recebimento de processos com a documentação básica completa. Porém, diante da especificidade de alguns documentos, se faz necessária análise técnica da documentação, para definição da necessidade de exigências ou não, na sua tramitação. Essa análise minuciosa só pode ser feita por técnicos das áreas específicas não disponíveis nas equipes do Protocolo.
4. Foi publicada Portaria nº 164/02 de 27.12.02, criando o grupo de trabalho permanente, para análise dos projetos referente a Aterros Sanitários .
5. As correspondências sobre a solicitação de documentação técnica básica ou complementar, já foram incorporadas nas rotinas das atividades de GRU.
6. Acatada a recomendação referente a realização de vistoria técnica com documentação básica completa.
7. A conclusão dos trabalhos de organização e arquivamento dos processos, referentes ao ano de 2002 está sendo prevista para o próximo mês de fevereiro. Quanto àqueles referentes aos exercícios de 98, 99, 00 e 01, a conclusão está prevista para o próximo mês de maio.
8. Quanto às considerações referentes a modificação da nomenclatura de Guia de Pagamento, bem como o arquivamento de 01 via da Guia de Pagamento no SEL, informamos que o procedimento sugerido, já foi atendido, mesmo que atualmente com a nomenclatura vigente.
9. Referente a emissão de 4ª via do recibo para anexar ao processo, bem como para os casos de pagamento realizado no Banco através de depósito bancário ou DOC, a GFI já adotou o procedimento de arquivamento da referida via ao processo.
10. Foi acatada a recomendação referente ao envio de uma via da licença para arquivamento, junto aos controles internos da URSE, inclusive com atualização de cópias das licenças do exercício 2001 até a presente data .



11. Quanto à sugestão da CPRH aos órgãos financiadores, da não liberação de recursos para instalação de aterro sanitário, tão somente pela apresentação do cartão de protocolo com aprovação de licenciamento ambiental, em lugar da licença, informamos que esta instituição já tem feito gestões aos principais órgãos financiadores envolvidos com a liberação de recursos, levando os esclarecimentos sobre a real necessidade desta ação.

12. Atualmente, estão disponíveis no portal da CPRH informações que podem subsidiar a implantação de aterros Sanitários no Estado de Pernambuco:

- Cadastro de Fontes Nacionais e Internacionais de Cooperação para Projetos Ambientais (apresenta informações de agentes públicos e privados, nacionais e internacionais, de fomento a pesquisa que poderão cooperar no desenvolvimento de projetos ambientais).
- Legislação referente ao ICMS ecológico:
  - Lei nº 11.899, de 21 de dezembro de 2000 - Redefine os critérios de distribuição da parte do ICMS que cabe aos municípios.
  - Decreto nº 23.473, de 10 de agosto de 2001 - Regulamenta os critérios de distribuição da parcela do ICMS - Lei 11.899, de 21/12/00.
  - Lei nº 12.206, de 20 de maio de 2002 - Ajusta os critérios de distribuição de parte do ICMS que cabe aos municípios, nos termos do art. 2º, da Lei nº 10.489, de 02 de outubro de 1990, com a redação da Lei nº 11.899, de 21 de dezembro de 2000, relativamente aos aspectos sócio-ambientais.
  - Os Termos de Referências para elaboração do Relatório Ambiental Preliminar - RAP, e EIA/RIMA, para o Sistema e Disposição Final de Resíduos Sólidos URBANOS, estão disponíveis na CPRH.
  - Será analisada pela Assessoria de Comunicação Social - ACS, a possibilidade de produção de link específico para resíduos sólidos/aterro sanitário.

Quanto ao envolvimento da AMUPE, como parceira da CPRH, no processo de orientação as Prefeituras, e na viabilização de recursos para a produção de material didático, informamos que o assunto já vem sendo tratado com representantes daquela entidade.

Finalizando, informamos que, diante da Reforma Administrativa ora empreendida pelo Governo do Estado, cuja implementação trará alguns transtornos à força de trabalho da CPRH, alguns prazos aqui estipulados poderão sofrer alterações uma vez que, para o funcionamento regular da Agência Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos - CPRH, ainda será necessária a elaboração do seu Regulamento, que se dará nos próximos 180 dias, mediante Decreto Governamental.”

As recomendações apresentadas pela auditoria foram acatadas integralmente pela direção da CPRH, posicionando apenas parcialmente sobre eliminação das atividades de vistorias realizadas regularmente pela CPRH, referente as solicitações das Prefeituras para Avaliação Ambiental das áreas, visando instalação de aterro sanitário (item 1 - 6.1.2.). Reiteramos a necessidade de eliminação das vistorias, mesmo de forma gradativa, conforme posicionamento adotado pela gestão pela Companhia.



## 6. CONCLUSÕES

Essa ANOp teve como objetivo encontrar possíveis rotinas ou procedimentos da Companhia que pudessem ser aperfeiçoados de forma a contribuir para um melhor desempenho da CPRH em suas tarefas institucionais.

A seguir, a síntese de todas as recomendações e sugestões propostas neste relatório, bem como os benefícios esperados.

As recomendações estão assinaladas com o símbolo  $\square$  e as sugestões com o símbolo  $\sigma$ .

### 6.1. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

#### 6.1.1. Sistema de Controle de Processos - SCP

---

- $\square$  6.1.1.1. Disponibilizar login para os funcionários da Companhia que ainda não têm acesso ao sistema;
- $\square$  6.1.1.2. Reforçar a capacitação dos usuários que utilizam o sistema e dos que necessitam de informações gerenciais. Os gestores deverão definir no âmbito dos seus setores os responsáveis pelas tramitações eletrônicas dos processos;
- $\square$  6.1.1.3. Recomendar às gerências e unidades envolvidas nos processos de licenciamento a efetiva utilização do sistema e formalizar, através de normatização interna, a obrigatoriedade institucional do uso do SCP;
- $\square$  6.1.1.4. Recomendar às gerências e chefias a inclusão dos despachos e pareceres técnicos no sistema SCP para serem tramitados eletronicamente, combinado com normatização interna;
- $\square$  6.1.1.5. Implementar rotina para que várias denúncias comuns à mesma infração possam ser cadastradas na base de dados do SCP com o mesmo “Nome da Solicitação” e “Título”, havendo também um elo entre estas;
- $\square$  6.1.1.6. Incluir campo que permita a operadora da CAD, ao final do processo de apuração, registrar o resultado da denúncia;
- $\square$  6.1.1.7. Retirar dos usuários que detêm a rotina “alterar tramitação” no SCP a possibilidade de modificar as (excluir, incluir e alterar) tramitações eletrônicas de outros setores. Sugere-se que essa possibilidade seja prerrogativa dos usuários classificados como Master no SCP;
- $\square$  6.1.1.8. Criar rotinas que possibilitem o registro de processos resultantes de autos de infração, evitando simulação de denúncias no sistema;
- $\square$  6.1.1.9. Incluir uma nova opção que registre o encaminhamento para atender aos casos de tramitações de ofícios e cartas que têm como destino final as diretorias, gerências ou unidades;
- $\square$  6.1.1.10. Substituir a chave (CPF/CNPJ) que bloqueia a inclusão de vários empreendimentos e solicitações relacionados ao mesmo requerente. Sugere-se a utilização do “endereço” como referência para chaveamento;



- ❑ 6.1.1.11. Corrigir no SCP o erro na visualização dos arquivos (\*.doc) que são anexados ao sistema através da opção “Pareceres” na rotina de controle de processo;
  - ❑ 6.1.1.12. Corrigir a consulta “Despachos de Tramitações” para os usuários cadastrados em “Consultar Processos”, desvinculando as tabelas das funções citadas;
  - ❑ 6.1.1.13. Corrigir a rotina de elaboração dos relatórios existentes no sistema, vinculando as tipologias às suas subtipologias;
  - ❑ 6.1.1.14. Agregar às opções já existentes a consulta por “localidade” (por cidade), “período de tempo”, “tipologia” e “setor”, bem como outros dados que se fizerem necessários junto aos relatórios fornecidos pelo sistema;
  - ❑ 6.1.1.15. Excluir dos relatórios predefinidos pelo sistema que fazem menção a licenciamento a consulta por “denúncia”, por não haver qualquer relacionamento com a natureza do assunto licenciamento;
  - ❑ 6.1.1.16. Incluir rotina que possibilite aos gestores a extração automática de quaisquer informações constantes na base de dados do sistema, no formato “DBF” para facilitar o manuseio das informações através de ACCESS ou EXCEL. O acesso proposto se restringe apenas à extração desses, e não a alteração dos registros existentes no sistema;
  - ❑ 6.1.1.17. Solicitar à empresa STAFF a elaboração de relatório gerencial que forneça automaticamente todos os indicadores de desempenhos criados pelo CPMO; e
  - ❑ 6.1.1.18. Racionalizar a tela do usuário, excluindo os caminhos padrões apresentados no SCP. Sugere-se a inclusão de um menu de escolha do setor a quem se deseja tramitar eletronicamente. A regra de negócio estabelecida pela CPRH referente à restrição das tramitações das unidades da Companhia serão respeitadas. As unidades só poderão tramitar eletronicamente para as gerências a que estão subordinadas.
- 

## 6.1.2. Processo de Licenciamento de Aterros Sanitários

---

- ❑ 6.1.2.1. Eliminar as atividades de vistorias realizadas regularmente pela CPRH, provocadas por solicitações das prefeituras para avaliar os locais de instalação dos aterros sanitários;
- ⊖ 6.1.2.2. Elaborar e disponibilizar para consulta um cadastro de técnicos disponíveis no mercado que poderiam realizar a vistoria prévia do local pretendido pela prefeitura. Criar pré-requisitos mínimos para inclusão do profissional no cadastro;
- ❑ 6.1.2.3. Eliminar a entrada de processos com documentação básica incompleta. O pedido de licença somente deve tramitar fisicamente e eletronicamente pelo Protocolo quando estando com a documentação completa. Definir com a unidade quais os documentos que são imprescindíveis para tramitação. A *figura 11* (pg. 34) item 3.2.2. deste relatório sugere um modelo de rotina para esta fase;
- ⊖ 6.1.2.4. Criar grupo permanente de trabalho para análise dos projetos de aterros sanitários, com rodízio de seis em seis meses entre os componentes. Por sugestão dos participante do MPd-(2), o grupo deverá ser composto por: geólogo, hidrólogo, biólogo, engenheiro civil ou sanitarista e sociólogo;
- ❑ 6.1.2.5. Expedir os ofícios de solicitação de documentação técnica básica ou complementar através da GRU, visando a agilizar as atividades da unidade, conforme proposta constante na *figura 13* (pg. 37) item 3.2.2. deste relatório;



- ❑ 6.1.2.6. Realizar as visitas técnicas para licenciamento após documentação básica estar completa, evitando desperdício de tempo dos técnicos da unidade, conforme exposto na *figura 13* (pg. 37), item 3.2.2. deste relatório;
  - ❑ 6.1.2.7. Organizar e arquivar os processos que retornam à GLI para emissão das licenças por tipologia, visando a facilitar os trabalhos de análise dos pareceres técnicos efetuados pela gerência. Esta recomendação apresenta-se na *figura 14* (pg. 38) item 3.2.2. deste relatório referente à fase de EMISSÃO DA LICENÇA;
  - ❑ 6.1.2.8. Modificar a nomenclatura da guia de pagamento para “Informativo de Pagamento”, ajustando a real função atribuída à esta, e arquivá-lo no SEL a título de comprovação do resgate da licença;
  - ❑ 6.1.2.9. Emitir mais uma via do recibo (4ª via) para anexar ao processo, nos casos de pagamentos efetuados diretamente na CPRH. Para os pagamentos realizados via banco, anexar cópia autenticada do comprovante bancário de pagamento ou DOC emitido em favor da Companhia;
  - ❑ 6.1.2.10. Enviar a 3ª via da licença diretamente à URSE para arquivamento junto aos controles internos;
  - σ 6.1.2.11. Sugerir aos órgãos responsáveis pelo financiamento de projetos de sistema de esgotamento sanitário a exigibilidade da Licença Prévia como pré-requisito para liberação dos recursos, substituindo a simples apresentação do protocolo referente ao pedido de licenciamento. Esta mudança trará mais segurança aos agentes financiadores; e
  - ❑ 6.1.2.12. Elaborar material didático para orientar, via mala direta e site das prefeituras interessadas, a implantação de aterro sanitário, contendo as seguintes informações e documentos: Termo de Referência, orientações, fontes de financiamento, ICMS ecológico, legislação, procedimentos, cadastro de profissionais disponível no mercado para vistoria da área. Sugere-se que seja feito contato junto à AMUPE, envolvendo-a neste processo de orientação como parceira da CPRH.
- 

### 6.1.3. Apuração das Denúncias

---

- ❑ 6.1.3.1. Vide as recomendações apresentadas nos achados (c) e (d) do item 3.1.3. deste relatório;
  - ❑ 6.1.3.2. Cobrar maior rigor na elaboração dos pareceres e no preenchimento dos formulários, por parte dos técnicos, de forma a tornar claro o resultado da apuração; e
  - ❑ 6.1.3.3. Agilizar o processo de apuração de denúncias, visando a uma maior efetividade em sua atuação perante a sociedade.
-



## 6.2. BENEFÍCIOS ESPERADOS

- a) Melhor utilização do SCP, de forma a se garantir maior confiabilidade das informações, fazendo com que este sistema possa ser melhor utilizado pelos gestores da Companhia na tomada de decisões;
- b) Maior eficiência e agilidade na apuração de denúncias;
- c) Ampliação da atuação da CPRH na fiscalização de empresas, decorrente da ampliação do prazo das licenças; e
- d) Padronização e racionalização dos procedimentos adotados para o processo de licenciamento de aterros sanitários.





## **7. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO**

Propõe-se o encaminhamento do presente relatório final ao Presidente da CPRH.  
À consideração superior.

Recife, 12 de fevereiro de 2003.

**João Antônio Robalinho Ferraz**  
Matrícula nº 1.000 – DIAD/DCE  
(Coordenação)

**Emerson Souza de Carvalho**  
Matrícula nº 0784 – DIAI/DCE

**José Félix Rodrigues Filho**  
Matrícula nº 0832 – DIAI/DCE

**Clarissa Cabral D. de Barros**  
Matrícula nº 0937 – DIAD/DCE



## 8. GLOSSÁRIO

### 8.1. SIGLAS UTILIZADAS

AMUP – Associação Municipalista de Pernambuco  
ANOp – Auditoria de Natureza Operacional  
BIRD – Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento  
CAD – Central de Apuração a Denúncias  
COSEMA – Conselho Estadual de Meio Ambiente  
CPMO – Comitê Permanente de Melhorias Operacionais  
CPRH – Companhia Pernambucana do Meio Ambiente  
DAF – Diretoria de Administração e Finanças  
DBF – Data Base File  
DCA – Diretoria de Controle Ambiental  
DCE – Departamento de Controle Estadual  
DHF – Diretoria de Recursos Hídricos e Florestais  
DIAD – Divisão de Administração Direta  
DIAI – Divisão de Administração Indireta  
DPI – Diretoria de Planejamento e Integração  
FUNDAC – Fundação da Criança e Adolescente  
GAD – Gerência Administrativa  
GAP – Gerência de Áreas Protegidas  
GCI – Gerência de Controle Industrial  
GDF – Gerência de Desenvolvimento Florestal  
GEA – Gerência de Educação Ambiental  
GERCO – Gerenciamento Costeiro  
GFI – Gerência Financeira  
GHU – Gerência de Recursos Humanos  
GIM – Gerência de Informação Monitoramento e Padrões  
GLB – Gerência de Laboratório  
GLI – Gerência de Licenciamento  
GPA – Gerência de Planejamento e Articulação  
GRH – Gerência de Recursos Hídricos  
GRU – Gerência de Controle de Resíduos Urbanos  
GUS – Gerência de Controle de Uso do Solo  
GTZ - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit  
ID – Indicador de Desempenho  
IEL – Instituto Euvaldo Lodi  
LI – Licença de Instalação  
LO – Licença de Operação



LP – Licença Prévia  
MPd – Mapa de Produtos  
PCPR – Projeto de Combate à Pobreza Rural  
SCP – Sistema de Controle de Processos  
SECTMA – Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente  
SEL – Setor de Expedição de Licença  
TCE – Tribunal de Conta do Estado  
TLE – Total de Licenças Emitidas  
TLP – Total de Licenças sem Pendências  
TPP – Total de Processos sem Pendência Documental  
TPT – Total de Processos Tramitados  
UCIN – Unidade de Controle Interior  
UCOM – Unidade de Controle Metropolitana  
UCRH – Unidade de Controle de Recursos Hídricos  
UEPE – Unidade de Estudos e Projetos Especiais  
UNIECO – Universidade Livre do Meio Ambiente  
UPAM – Unidade de Projetos Agrícolas e de Mineração  
UPEP – Unidade de Projetos Estruturais e Parcelamento  
UPFA – Unidade de Pequenas Fontes e Qualidade do Ar  
URSE – Unidade de Resíduos Sólidos e Esgoto  
ZOPP - - Ziclorientierte Projekt-planung (Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos)



## APÊNDICE I



**Tabulação analítica dos processos de LICENCIAMENTO selecionados via protocolo dos setores**

Setor	Licenc. (Amostra)	Achados							
		ñ tramitados	Repr. %	Tramitados c/ atraso	Repr. %	Tramitados	Repr. %	Impossib. de tramitar	Repr. %
DCA	3	-	-	-	-	1	33%	2	67%
GCI	14	1	7%	1	7%	10	71%	2	14%
UCOM	9	5	56%	-	-	1	11%	3	33%
UCIN	12	3	25%	1	8%	5	42%	3	25%
UPFA	14	14	100%	-	-	-	-	-	-
GRU	13	-	-	-	-	12	92%	1	8%
URSE	15	-	-	-	-	14	93%	1	7%
<b>Subtotal</b>	<b>80</b>	<b>23</b>	<b>29%</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>	<b>43</b>	<b>54%</b>	<b>12</b>	<b>15%</b>
DHF	15	-	-	3	20%	1	7%	11	73%
GAP	8	4	50%	-	-	-	-	4	50%
GRH	9	-	-	-	-	7	78%	2	22%
UCRH	14	2	14%	-	-	8	57%	4	29%
UEPE	5	-	-	-	-	-	-	5	100%
GUS	7	2	29%	1	14%	1	14%	3	43%
UPEP	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UPAM	11	5	45%	-	-	-	-	6	55%
GERCO	6	1	17%	-	-	2	33%	3	50%
GDF	7	-	-	2	29%	3	43%	2	29%
<b>Subtotal</b>	<b>82</b>	<b>14</b>	<b>17%</b>	<b>6</b>	<b>7%</b>	<b>22</b>	<b>27%</b>	<b>40</b>	<b>49%</b>
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>37</b>	<b>23%</b>	<b>8</b>	<b>5%</b>	<b>65</b>	<b>40%</b>	<b>52</b>	<b>32%</b>



**Tabulação analítica dos processos selecionados via protocolo dos setores**  
– LICENCIAMENTOS / DOCUMENTOS –

Setor	Licenc. (Amostra)	Achados							
		ñ tramitados	Repr. %	Tramitados c/ atraso	Repr. %	Tramitados	Repr. %	Impossib. de tramitar	Repr. %
DCA	15	1	7%	-	-	12	80%	2	13%
GCI	15	1	7%	1	7%	10	67%	3	20%
UCOM	14	8	57%	-	-	1	7%	5	36%
UCIN	15	3	20%	1	8%	7	47%	4	27%
UPFA	14	14	100%	-	-	-	-	-	-
GRU	15	-	-	-	-	14	93%	1	7%
URSE	15	-	-	-	-	14	93%	1	7%
<b>Subtotal</b>	<b>103</b>	<b>27</b>	<b>26%</b>	<b>2</b>	<b>2%</b>	<b>58</b>	<b>56%</b>	<b>16</b>	<b>16%</b>
DHF	15	-	-	3	20%	1	7%	11	73%
GAP	15	9	60%	-	-	-	-	6	40%
GRH	14	-	-	-	-	11	79%	3	21%
UCRH	15	3	20%	-	-	8	53%	4	27%
UEPE	9	1	11%	-	-	-	-	8	89%
GUS	15	6	40%	1	7%	2	13%	6	40%
UPEP	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UPAM	15	5	33%	-	-	-	-	10	67%
GERCO	14	1	7%	-	-	4	29%	9	64%
GDF	15	-	-	3	20%	6	40%	6	40%
<b>Subtotal</b>	<b>127</b>	<b>25</b>	<b>20%</b>	<b>7</b>	<b>6%</b>	<b>32</b>	<b>25%</b>	<b>63</b>	<b>50%</b>
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>52</b>	<b>23%</b>	<b>9</b>	<b>4%</b>	<b>90</b>	<b>39%</b>	<b>79</b>	<b>34%</b>



## APÊNDICE II



**Tabulação analítica das tramitações dos DESPACHOS e PARECERES TÉCNICOS dos processos de licenciamento selecionados via protocolo dos setores**

Setor	Amostra	Inclusão de Despacho				Inclusão de Parecer			
		Sim	Repr.%	Não	Repr.%	Sim	Repr.%	Não	Repr.%
DCA	1	1	100%	-	-	-	-	1	100%
GCI	11	-	-	11	100%	-	-	11	100%
UCOM	1	-	-	1	100%	-	-	1	100%
UCIN	6	-	-	6	100%	-	-	6	100%
UPFA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GRU	12	-	-	12	100%	-	-	12	100%
URSE	14	14	100%	-	-	-	-	14	100%
<b>Subtotal</b>	<b>45</b>	<b>15</b>	<b>33%</b>	<b>30</b>	<b>67%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>
DHF	4	2	50%	2	50%	-	-	4	100%
GAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GRH	7	-	-	7	100%	-	-	7	100%
UCRH	7	6	86%	1	14%	-	-	7	100%
UEPE	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GUS	2	-	-	2	100%	2	100%	-	-
UPEP	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UPAM	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GERCO	2	-	-	2	100%	-	-	2	100%
GDF	5	3	60%	2	40%	-	-	5	100%
<b>Subtotal</b>	<b>27</b>	<b>11</b>	<b>41%</b>	<b>16</b>	<b>59%</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>	<b>25</b>	<b>93%</b>
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>26</b>	<b>36%</b>	<b>46</b>	<b>64%</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>	<b>70</b>	<b>97%</b>

**Nota:** Critério utilizado para seleção dos processos – tramitados e tramitados com atraso.