



Especialização em  
Gestão Pública



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Rochele Retamoso Moreira**

**AÇÕES DE MELHORIAS PARA PROCESSOS DE LICENCIAMENTO DE EMPRESAS:  
ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE ESTEIO**

**Esteio  
2019**

Rochele Retamoso Moreira

**AÇÕES DE MELHORIAS PARA PROCESSOS DE LICENCIAMENTO DE EMPRESAS:  
ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE ESTEIO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador(a): Gilberto Tavares dos Santos, Dr.  
Coorientador(a): Cláucia Faganello

Esteio  
2019

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

### **ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

### **COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Coordenador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador substituto: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

### **DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)**

Moreira, Rochele Retamoso

Inovações e Avanços no Processo de Registro e  
Licenciamento de Empresas no Município de Esteio / Rochele  
Retamoso Moreira – 2019.

57 f.:il.

Orientador: Gilberto Tavares dos Santos; Coorientadora  
Cláucia Faganello.

Monografia (Especialização) – Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em  
Administração, Porto Alegre, BR – RS, 2019.

1.Reforma Administrativa no Brasil. 2. A Qualidade da  
Prestação dos Serviços Públicos. 3.Gestão de Processos no  
Setor Público. 4. Mapeamento de processos. 5.  
Licenciamento Intersetorial para Registro de Empresas no  
Município de Esteio. I. Santos. Gilberto Tavares dos, oriente.  
II. Matos, Ísis, coorient III. Inovações e Avanços no Processo  
de Registro e Licenciamento de Empresas no Município de  
Esteio.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da  
UFRGS com os dados fornecidos pela autora.

### **Escola de Administração da UFRGS**

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Rochele Retamoso Moreira

**AÇÕES DE MELHORIAS PARA PROCESSOS DE LICENCIAMENTO DE EMPRESAS:  
ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE ESTEIO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

**Banca Examinadora**

---

Examinador(a): Nome e Sobrenome

---

Examinador(a): Nome e Sobrenome

---

Orientador(a): Gilberto Tavares dos Santos

---

Coorientador(a): Cláucia Faganello

## RESUMO

O objetivo deste projeto de intervenção é propor ações para obter uma maior transparência e eficácia no processo de licenciamento de empresas no Município de Esteio, onde envolvem a Secretaria Municipal de Cidadania Trabalho e Empreendedorismo, Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano e Secretaria Municipal de Saúde. Para atingir o resultado proposto foi realizado um estudo de caso apresentando cada uma das entradas de processos nos órgãos licenciadores, resultando em um retrabalho e duplicidade de documentos e informações fornecidas pelo requerente. Para solucionar esta problemática é proposta uma reestruturação no processo de licenciamento, tornando-o intersetorial com um novo fluxo resultando em uma melhor otimização, agilidade e transparência nos processos.

**Palavras-chave:** Qualidade. Transparência. Licenciamento. Mapeamento de Processos.

# **IMPROVEMENT ACTIONS FOR BUSINESS LICENSING PROCESSES: CASE STUDY IN THE MUNICIPALITY OF ESTEIO**

## **ABSTRACT**

The objective of this intervention project is to propose actions to obtain greater transparency and effectiveness in the licensing process of companies in the Municipality of Esteio, where they involve the Municipal Secretary of Work and Entrepreneurship Citizenship, Municipal Environment Secretariat, Municipal Secretariat of Urban Development and Municipal Health Department. In order to achieve the proposed result, a case study was presented presenting each of the process entries in the licensing agencies, resulting in a rework and duplication of documents and information provided by the applicant. To solve this problem is proposed a restructuring in the licensing process, making it intersectoral with a new flow resulting in better optimization, agility and transparency in the processes.

**Keywords:** Quality. Transparency. Licensing. Mapping processes.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação de um Processo.....	24
Figura 2 – Exemplo de Fluxograma.....	27
Figura 3 – Simbologia Utilizada em Fluxograma .....	28
Figura 4 – Exemplo de diagrama.....	29
Figura 5 – Exemplo de Mapa de Processos .....	30
Figura 6 – Exemplo de Mapofluxograma .....	31
Figura 7 – Exemplo de UML .....	32
Figura 8 – IDEF0 .....	33
Figura 9 – Acesso ao Escritório do Empreendedor .....	37
Figura 10 – Atendimento no Escritório do Empreendedor .....	38
Figura 11 – Suporte ao Servidor Público .....	39
Figura 12 – Acesso ao SisLam .....	40
Figura 13 – Fluxograma do Alvará de Localização .....	41
Figura 14 – Fluxograma do Licenciamento Ambiental .....	43
Figura 15 – Fluxograma do Alvará Sanitário.....	44
Figura 16 – Fluxograma da Conformidade Urbanística .....	45
Figura 17 – Exemplo de Tela de Acesso ao SisLam .....	48
Figura 18 – Fluxo Integrado de Processo de Licenciamento .....	49
Figura 19 – Exemplo de Acompanhamento de Processo .....	50

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas ativas no Município de Esteio.....	35
--	----



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RedeSim	Rede Simplificada
SisLam	Sistema de Licenciamento
PNQ	Programa Nacional de Qualidade
SMCTE	Secretaria Municipal de Cidadania, Trabalho e Empreendedorismo
SMMA	Secretaria Municipal de Meio Ambiente
SEMDUH	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano e Habitação
SMS	Secretaria Municipal de Saúde
VISA	Vigilância Sanitária
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
PrND	Programa Nacional de Desburocratização
MEI	Microempreendedor Individual
ME	Microempresa
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GrE	Grandes Empresas
PPCI	Plano de Prevenção Contra Incêndio
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CPF	Cadastro de Pessoa Física
FEPAM	Fundação Estadual de Proteção Ambiental
UML	<i>Unified Modeling Language</i>
IDEF	<i>Integrated Computer Aided Manufacturing Definition</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Tema</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Problema</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4 Objetivos</b> .....	<b>14</b>
1.4.1 Objetivo Geral .....	14
1.4.2 Objetivos Específicos .....	14
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 Reforma Administrativa no Brasil</b> .....	<b>15</b>
2.1.1 A Reforma Burocrática da Década de 1930.....	15
2.1.2 O Período de 1946 até 1964 .....	17
2.1.3 O Decreto Lei nº 200 de 1967.....	17
2.1.4 O Programa Nacional da Desburocratização (PrND).....	18
2.1.5 A Reforma Administrativa de 1988.....	19
<b>2.2 A Qualidade na Prestação dos Serviços Públicos</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3 Gestão de Processos no Setor Público</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4. Mapeamento de Processos</b> .....	<b>23</b>
2.4.1 Fluxogramas .....	27
2.4.2 Diagramas.....	28
2.4.3 Mapa de Processos .....	29
2.4.4 Mapofluxograma .....	31
2.4.5 UML - <i>Unified Modeling Language</i> .....	31
2.4.6 IDEF - <i>Integrated Computer Aided Manufacturing Definition</i> .....	32
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>34</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1 O Licenciamento de Empresas no Município de Esteio</b> .....	<b>35</b>
4.1.1 Escritório do Empreendedor no Município de Esteio .....	36
4.1.2 SisLam .....	38
4.1.2.1 Alvará de Localização .....	40
4.1.2.2 Licenciamento Ambiental .....	42
4.1.2.3 Alvará Sanitário.....	44
4.1.2.4 Conformidade Urbanística.....	45
<b>4.2 Proposta de Licenciamento Intersetorial para Registro de Empresas no Município de Esteio</b> .....	<b>46</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>51</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este Projeto de Intervenção servirá para implantação de um sistema de licenciamento intersetorial para a Prefeitura Municipal de Esteio, onde os processos terão somente uma única entrada de documentos e a tramitação interna ocorrerá simultaneamente entre todos os órgãos envolvidos.

Com o diagnóstico necessário para o licenciamento de empresas no município de Esteio, executados pelas Secretarias Municipais de Cidadania, Trabalho e Empreendedorismo (SMCTE), de Meio Ambiente (SMMA), de Desenvolvimento Urbano e Habitação (SEMDUH) e Saúde (SMS), através da Vigilância Sanitária (VISA), é possível verificar o tempo gasto em cada atividade e/ou identificar os setores que mais demoram para executar suas tarefas, propondo desenvolver uma visão horizontal do sistema organizacional no processo de licenciamento, compreendendo a forma como o sistema funciona e como todas as atividades estão integradas atuando de maneira complementar na obtenção dos resultados desejados.

Com isso, a proposta é de que a documentação seja apresentada virtualmente através da plataforma SisLam, onde os órgãos envolvidos no processo de licenciamento, como a Vigilância Sanitária, Meio Ambiente, Alvará de Localização e Viabilidade Urbanística terão acesso a todos os documentos.

Este projeto de intervenção é um estudo na reestruturação do processo de licenciamento das empresas no município de Esteio, que vem ocorrendo desde a criação do Escritório do Empreendedor, vindo ao atendimento dos arts. 146, III, d, 170, IX e 179 da Constituição Federal e a Lei Complementar Federal nº 123/06.

Essa reestruturação iniciou-se ao final das últimas eleições, buscando uma visão mais dinâmica e inovadora nos processos de licenciamento e fornecimento de alvarás do município.

Percebeu-se a necessidade de mudança e agilidade nos processos e fluxos anteriormente existentes, com isso, foi realizada uma reforma administrativa visando um maior controle, otimização e equilíbrio financeiro. Todas as demandas para abertura de empresas antes realizadas no atendimento presencial passaram a ser via sistema, buscando maior transparência, dinamismo e confiabilidade em todo o fluxo.

O que observamos, é que os processos não se cruzam no sistema e dependem do requerente para tramitar entre os órgãos, muitas vezes com duplicidade de documentos e retrabalho por um fluxo independente.

Com o projeto de intervenção apresentado, veremos que é possível criar um fluxo integrado de processos, onde a tramitação se dá internamente entre os órgãos licenciadores.

A Prefeitura Municipal de Esteio, como sendo um órgão público, tem como um dos objetivos a busca pela eficiência e pela transparência. Diversos fatores acabam contribuindo para uma mudança de valores em uma área em que pessoas tinham uma visão de lentidão e burocracia. A sociedade de uma forma geral está muito mais exigente nos serviços prestados, principalmente com relação a transparência dos processos. Com esta visão se torna necessário fazer uma boa gestão dos recursos, sempre buscando economia, sendo esta uma das premissas da administração municipal.

Uma organização pública é constituída por muitos processos, que precisam ser coordenados para proporcionar o resultado desejável e final para o cidadão. A maioria dos cidadãos visualiza um serviço público como sendo um processo agregado que aceita pedidos de serviços, e finalmente os supre de um modo que satisfaça as suas necessidades.

O emprego da abordagem por gestão processos possibilita à organização atuar com mais eficiência no emprego dos recursos disponíveis e ao mesmo tempo ser mais eficaz nos seus resultados, estando orientada à agregação de valor no atendimento das necessidades dos seus clientes finais, ou seja, os cidadãos.

### **1.1. Tema**

O presente trabalho abrange uma importante ferramenta de gestão de processos que promova a qualidade na prestação dos serviços públicos para a administração municipal. O objetivo deste projeto de intervenção é proporcionar a desburocratização no processo de licenciamento de empresas no município de Esteio, através da implantação de uma plataforma de fácil acesso e utilização dos cidadãos para encaminhamento da

documentação necessária para a obtenção das licenças necessárias à formalização de atividades, dentre os diversos órgãos municipais envolvidos (desenvolvimento econômico, desenvolvimento urbano, vigilância sanitária, meio ambiente), buscando assim, agilizar e reduzir os prazos de tramitação dos documentos em cada um destes órgãos.

## **1.2 Problema**

Quando se fala em serviços públicos no Brasil, logo temos a ideia de morosidade, como por exemplo a análise de documentação enviada nos processos à Vigilância Sanitária que podem levar até uma semana, e a incerteza de como proceder para obtenção do serviço necessário.

Atualmente, uma empresa que deseja se instalar no município de Esteio e que necessite dos diversos licenciamentos (alvará sanitário, de localização, licenciamento ambiental), precisa enviar sua documentação para os distintos órgãos em um espaço virtual diferente para cada licença, onde em muitos casos os documentos exigidos se repetem.

Diante deste cenário, temos o seguinte questionamento: O que pode ser feito para tornar o processo de licenciamento eficaz e transparente, como forma de atrair novos empreendimentos para o Município de Esteio contribuindo com o crescimento da cidade e assim propiciando uma melhor qualidade de vida para a comunidade Esteiense?

## **1.3 Justificativa**

Tendo em vista o cenário político-econômico verificado nos últimos tempos no nosso país, a grave crise econômica enfrentada, o aumento no desemprego, a falta de confiança por parte dos empresários para a realização de investimentos e a falta de transparência nos serviços prestados pelos órgãos públicos, percebe-se a importância de fomentar a economia local por meio de atração de novos empreendimentos, bem como na expansão dos empreendimentos já existentes através de uma política inovadora e transparente no que tange os processos de licenciamento, tornando o município de Esteio um modelo a ser seguido pelos demais municípios da região.

Nos últimos anos, diversos instrumentos foram criados para simplificar os processos, aumentar a transparência e melhorar o atendimento ao público, não só nas esferas federais e estaduais, mas também no âmbito do Município de Esteio, como a RedeSim – Rede Simplificada, o Portal do Empreendedor e o SisLam – Sistema de Licenciamento.

Com este projeto de intervenção é possível associar os conteúdos teóricos com as práticas do cotidiano na rotina profissional, permitindo uma expansão da visão técnica para uma melhor prestação de serviços públicos.

O desafio frente a este cenário, é garantir que estes instrumentos criados sejam colocados em prática de forma eficaz e transparente, de forma que os processos de licenciamento possuam um fluxo único de entrada de documentos e que possam tramitar dentre as diversas secretarias municipais, otimizado o atendimento das necessidades dos empreendedores do município de Esteio, visando um maior controle, otimização e equilíbrio financeiro, sem que seja necessário o aumento de tributos e de recursos humanos, fomentando a economia local.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é propor ações para obter uma maior transparência e eficácia no processo de licenciamento de empresas no Município de Esteio, como forma de atrair novos empreendimentos.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Apresentar fluxograma dos processos atuais
- ✓ Identificar os gargalos e entraves entre os diversos órgãos envolvidos
- ✓ Apresentar fluxograma do processo proposto
- ✓ Propor uma entrada única de processos com fluxos normatizados

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão bibliográfica, que dará base para o projeto de intervenção, foi desmembrada nos seguintes assuntos: (i) reforma administrativa no Brasil; (ii) a qualidade na prestação dos serviços públicos; (iii) gestão de processos no setor público e (iv) mapeamento de processos.

### **2. 1 Reforma Administrativa no Brasil**

Para conceituar Reforma Administrativa, é possível relacionar a palavra reforma, com as palavras reorganização, inovação e desburocratização. De acordo com Araújo (2011), é possível conceituar reforma administrativa como sendo “um processo de mudança que permite ajustar as estruturas e o funcionamento administrativo, de acordo com as pressões exercidas pelo ambiente político e social”.

O Brasil já passou por várias reformas administrativas, dentre as mais importantes estão: a reforma burocrática da década de 1930; o período de 1946 até 1964; o decreto lei 200 de 1967; o Programa Nacional de Desburocratização (PrND) e a Reforma Administrativa de 1988.

Segundo Paludo (2013), antes da década de 1930 o Estado brasileiro assemelhava-se em uma combinação de clientelismo e patriotismo, onde havia um mercado de troca de votos por cargos públicos.

#### **2.1.1 A Reforma Burocrática da Década de 1930**

A Revolução de 1930 tem ligação com a quebra das oligarquias regionais, sucumbindo a criação da Reforma Administrativa no Brasil, tendo dois mecanismos de suma importância: os estatutos normativos, que tinham como objetivo estabelecer regras e

órgãos normativos e fiscalizadores. Tais estruturas permanecem até os dias de hoje na organização pública, sendo administração de material, financeira e de pessoal.

No governo de Getúlio Vargas em 1930 foi criada a Comissão Permanente de Padronização para a área de material e no ano seguinte a Comissão Permanente de Compras. Além disso, o governo apresentou uma proposta que tinha como objetivo organizar e revisar a remuneração, com isso manteria um critério justo para as pessoas que exerciam as mesmas funções e responsabilidades. Em 1937 por Decreto de Lei nº 579/38 criou-se o Departamento de Administração Pública do Serviço Público (DASP), um órgão criado para ter uma atuação forte dentro do governo e buscar melhorias da máquina pública, com isso, constituiu-se o um Estatuto dos Funcionários Públicos Civis em 1939 e que mais tarde veio a ser substituído em 1952, por um novo Estatuto.

“[...] que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema do mérito e a separação entre o público e o privado” (Paludo, 2013, p. 82).

Neste sentido, apesar da criação da DASP e da nova política de reformas, o relacionamento entre política e administração não havia mudado.

“[...] no setor público a tecnocracia teve um grau de desenvolvimento. Além de administradores profissionais com as mais variadas origens, formaram-se, principalmente no Banco do Brasil, no Ministério da Fazenda, na Fundação Getúlio Vargas e nas Universidades, grupos de técnicos, particularmente de economistas, cujo poder iria crescendo à medida que o governo perdia suas características de Estado liberal e, mal ou bem, assumia suas novas funções de planejar e promover o desenvolvimento econômico, de redistribuir a renda e garantir um mínimo de justiça social, de educar e promover o desenvolvimento da ciência, de proteger os menores, as mulheres e os velhos. Desse momento em que o Estado abandonava seu mero papel de polícia, para intervir diretamente em todos os setores da sociedade, foi necessário que se formassem grandes organizações burocráticas de caráter estatal ou semi estatal” (Bresser - Pereira, 1970, p. 95).

Ao final do governo de Getúlio Vargas existia a necessidade por novas reformas para suscitar os problemas do Estado. Conforme afirma Bresser-Pereira (1998), apesar de ter reduzido o clientelismo, a corrupção, o nepotismo e contribuindo para o aumento da eficiência, o modelo burocrático proposto na reforma não havia dado conta de combater o patrimonialismo.



### 2.1.2 O Período de 1946 até 1964

No governo de Juscelino Kubitschek, de 1956 a 1961 que foi eleito com o slogan “50 anos em 5”, foi implantado o Plano de Metas, com objetivos setoriais para superar os obstáculos estruturais do país, abrangendo programas de modernização e desenvolvimento econômico.

Costa (2008) acrescenta que, com a incumbência de assessorar o presidente em todos os assuntos relacionados aos projetos de reforma administrativa, foi ainda, criada a Comissão de Estudos e Projeto Administrativos (CEPA).

De acordo com Marin e Oliveira (2012), no final do governo Kubitschek o Brasil havia mudado, porém:

“[...] ao mesmo tempo em que os avanços eram nítidos, a crítica da oposição pelo crescimento econômico financiado com capital externo era muito frequente. As críticas se baseavam na perspectiva de que para um crescimento econômico sustentável, é necessária uma política de estabilidade monetária e política e não um alto endividamento público”. (MARIN E OLIVEIRA, 2012, p. 5)

### 2.1.3 O Decreto Lei nº 200 de 1967

Com o Golpe Militar em 1964, onde o regime se definia como um instrumento modernizador do país, sendo o principal instrumento de legitimação simbólica.

Segundo Feijó (2010), dois elementos caracterizaram a melhoria da gestão pública:

- ✓ O esforço dos mecanismos e planejamento;
- ✓ A busca pelo aperfeiçoamento das informações sobre o país.

Para continuar a expansão do Estado brasileiro, foi promulgado o Decreto Lei nº 200, em 1967, que tinha por objetivo tentar eliminar a forte estrutura burocrática vivenciada até então no país, modernizando a administração pública com um modelo de maior

flexibilidade, baseado em técnicas de gestão do setor privado; descentralizando as atividades do setor público e instituindo as funções de planejamento e coordenação.

A proposta do Decreto Lei combinava algumas características do período Vargas com a tentativa de modernização gerencial da máquina pública (ou parte dela). Esse modelo levou ao ponto mais alto do estado nacional desenvolvimentista, mas foi sepultado com a crise do regime autoritário e do próprio tipo de estado ao qual dava suporte (MARIN E OLIVEIRA, 2012, p. 6).

De acordo com Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013), um dos motivos para a reforma de 1967 não ter tido êxito foi pelo fato de ter ocorrido num momento de ditadura militar, uma vez que “a sociedade ficou restrita a participação e isso contribuiu para que o Estado continuasse enraizado nas práticas patrimonialistas”. Ao final deste governo observou-se uma fragmentação excessiva das empresas públicas, descontrole financeiro, e falta de responsabilização dos governantes e burocratas perante a sociedade.

Durante a década de 1970 as mobilizações da sociedade não foram suficientes para legitimar a participação popular na implementação de políticas públicas e para implementar alguma reforma.

#### 2.1.4 O Programa Nacional de Desburocratização (PrND)

A primeira tentativa oficial de encaminhar as atividades da Administração Pública para o atendimento das demandas da sociedade se deu ao final da década de 1970, com a criação do Programa Nacional de Desburocratização (PrND), no governo de João Figueiredo.

O objetivo principal do PrND era evitar o crescimento excessivo da Administração Indireta, buscando de forma específica a revitalização e agilização das organizações do Estado, descentralização da autoridade, melhoria e simplificação dos processos administrativos e promoção da eficiência.

De acordo com Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013), ainda em 1979 tentou-se efetivar a desburocratização com a proibição dos órgãos públicos de exigirem do cidadão prova de

um fato referente a informação que o órgão detinha e eliminar exigências desnecessárias imposta ao cidadão empreendedor, reduzindo o tempo de abertura e fechamento das empresas. Com a descontinuidade dos avanços, as propostas não foram efetivadas.

Segundo Bresser-Pereira (1995), em publicação no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE),

“[...] no Brasil, embora esteja presente desde os anos 70, a crise do Estado somente se tornará clara a partir da segunda metade dos anos 80. Suas manifestações mais evidentes são a própria crise fiscal e o esgotamento das estratégias de substituição de importações, que se inserem num contexto mais amplo de superação das formas de intervenção econômica e social de Estado. Adicionalmente, o aparelho do Estado concentra e centraliza funções e se caracteriza pela rigidez dos procedimentos e pelo excesso de normas e regulamentos.” (BRASIL, PDRAE, 1995, p. 11)

A Nova República nasceu com o fim do regime militar, num cenário caracterizado por cinco disfunções gerais: ineficácia do planejamento governamental, deficiências de mecanismos de implementação, coordenação e avaliação de ações de reforma/modernização dos órgãos; dissociação entre planejamento, modernização e recursos humanos; atuação pouco integrada e pouco coordenada de órgãos ligados à área; e pouca prioridade à área de recursos humanos (2008 apud COPOBIANGO et al., 2013).

#### 2.1.5 A Reforma Administrativa de 1988

Em 1988 o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) que apesar da vitória democrática, acabou tendo um retrocesso burocrático, na qual houve a ocupação de diversos cargos públicos por partidos políticos vitoriosos, além disso, ocasionando um engessamento no Estado ao manter as regras burocráticas rígidas adotadas pelo Governo nas empresas estatais.

Pode-se dizer que cada modelo de gestão teve sua contribuição ao atual modelo de gestão brasileiro, assim como, o PDRAE teve seu papel e foi importante nesse novo modelo. Cabe ressaltar que nenhum modelo acabou sendo desprezado totalmente, mas

sim tendo o aperfeiçoamento necessário da Nova Gestão Pública com foco na gestão gerencial atrelada aos resultados, sempre buscando a transparência com a sociedade.

Notório reconhecimento jurídico da Carta Magna, o princípio da eficiência tem ampliação dos horizontes para questões com a ação administrativa.

Com reformas profundas o Brasil poderá ter mais controle e justiça social, devendo abandonar o papel de executor ou prestador de serviço para ter uma atuação como agente regulador e provedor, na função do Estado em subsidiá-los, facilitando e ao mesmo tempo mantendo o controle social e a ativa participação da sociedade.

## **2.2 A Qualidade na Prestação dos Serviços Públicos**

A qualidade, de um modo geral, sempre constituiu uma preocupação da humanidade, especialmente nas relações de troca, sendo necessário primeiramente analisarmos sua evolução conceitual.

De acordo com Juran (1990), a trajetória do gerenciamento da qualidade vai desde as formas mais primitivas de organização social até a revolução japonesa da qualidade, onde a sobrevivência material era assegurada através da coleta de alimentos e não pela produção. A estratégia de gerenciamento da qualidade adotada neste período era sob a forma de inspeção imediata dos produtos da coleta, pelos consumidores.

Nesta mesma linha, Falconi (1989) associa ao conceito de qualidade a satisfação total do cliente, que é alcançada pelo equilíbrio dos seguintes fatores:

- ✓ Qualidade intrínseca do produto ou serviço;
- ✓ Custo e atendimento;
- ✓ Moral dos empregados;
- ✓ Segurança do consumidor, em particular, e da sociedade em geral.

O grande salto na qualidade surge com a mudança de foco, com a constatação de que é necessário um conjunto de projeto e produto ou serviço de qualidade para atingir a satisfação dos cidadãos.

Dentre esses dois grandes marcos, Juran relaciona ainda, a adoção de especificações escritas na fase da revolução industrial: a criação dos departamentos de inspeção no sistema taylorista e o treinamento em controle estatístico do processo

introduzido por SHEWHART, utilizado com muita ênfase durante a segunda guerra mundial (Juran, 1990).

Segundo Deming (1990), qualidade está diretamente ligada à satisfação do consumidor. Ele é quem pode aferir a qualidade do bem ou serviço.

Quando se trata de organizações públicas, conforme observado por Deming (1990, pág. 5), “na maioria das repartições públicas não há um mercado a ser buscado. Em vez de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar, de forma econômica o serviço prescrito pela legislação vigente. O objetivo deveria destacar-se por serviço bem executado. Um aprimoramento contínuo do serviço público mereceria a aprovação do público, e possibilitaria a manutenção do emprego público, além de auxiliar a indústria na expansão do emprego”.

Municípios, Estados e Governo Federal são submetidos à opinião pública para medir a satisfação de seus projetos, programas e serviços. Um cidadão satisfeito é um parâmetro considerável quando se trata de qualidade no setor público.

Para Lucinda (2010), as organizações são compostas por conjuntos de processos e a qualidade dos produtos e serviços está diretamente ligada à qualidade desses processos, dessa forma é indispensável o bom desempenho destes para que a organização consiga atender as necessidades de seus clientes internos e externos.

De acordo com Parente (1991), a gerência da qualidade total não deve ser de pessoas ou processos, apenas. Deve estar centrada em resultados. Por outro lado, neste gerenciamento toda atenção deve ser dada aos resultados intermediários (resultados de processos internos, de subsistemas) e finais do sistema.

A melhoria dos processos consiste no desenvolvimento da eficácia e da eficiência no fluxo das atividades que se transcorrem desde o solicitante até aquele que recebe o serviço (STADLER, 2008).

Barbará (2012), define eficácia como sendo a equiparação entre as atividades planejadas e realizadas, e os resultados planejados com os resultados obtidos.

A importância da eficiência e eficácia na gestão pública tem como principal objetivo o desenvolvimento social que afeta diretamente a sociedade como um todo, contribuindo na melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade.

Para Martins Junior (2010), a transparência, visa objetivar e legitimar as ações praticadas pela Administração Pública por meio da redução do distanciamento que a separa dos administrados.

“[...] pela publicidade, pela motivação, e pela participação popular nas quais os direitos de acesso, de informação de um devido processo legal articulam-se como formas de atuação”. (MARTINS JUNIOR, 2010, p. 40).

Para complementar, Platt Neto (2005) diz que a transparência implica na existência de três dimensões simultâneas:

- ✓ Publicidade, entendida como a ampla divulgação das informações à população, por múltiplos meios de baixo custo, em tempo hábil para a tomada de decisões;
- ✓ Compreensibilidade das informações, relacionada à apresentação visual, ao uso da linguagem simples e acessível, visando ao entendimento das informações pelos usuários; e
- ✓ Utilidade para decisões, que se fundamenta na relevância das informações para os interesses dos usuários.

As experiências acumuladas demonstram que a consolidação das estruturas nos prepara para enfrentar situações atípicas decorrentes do retorno esperado a longo prazo. Acima de tudo, é fundamental ressaltar que a estrutura atual da organização exige a precisão e a definição dos diversos fatores que podem influenciar no resultado final.

As organizações públicas devem estar em constante na busca pela evolução nos seus modelos burocráticos, melhorar seus desempenhos, buscar ferramentas que lhes tornem mais eficientes, eficazes e que lhes permitam ser mais efetivas. Necessitam estar constantemente se reestruturando, se adequando às mudanças de um mundo que está em constante variação, procurando adaptar-se a necessidade de mercado para atender de forma mais ágil e qualificada o público geral.

### **2.3 Gestão de Processos no Setor Público**

A gestão de processos, tanto numa organização pública quanto privada, consiste em um conjunto de atividades que ocorrem dentro da organização e estão diretamente envolvidos com os objetivos e com a missão desta instituição.

O gerenciamento de processos tradicionalmente adotado no setor público é todo voltado para ações de controle e, muito pouco para ações de dinamização de processos. As organizações públicas trazem uma longa tradição de gerenciamento de processos e de pessoas. No entanto, trazem muito pouco de instrumentos, práticas e compromisso com o gerenciamento de resultados e do sistema na sua totalidade (PARENTE, 1991).

Araújo (2011) conceitua processo como sendo uma “sequência de atividades que segue um cronograma preestabelecido, em que os recursos envolvidos e o ponto almejado se apresentam de forma simples e nítida”.

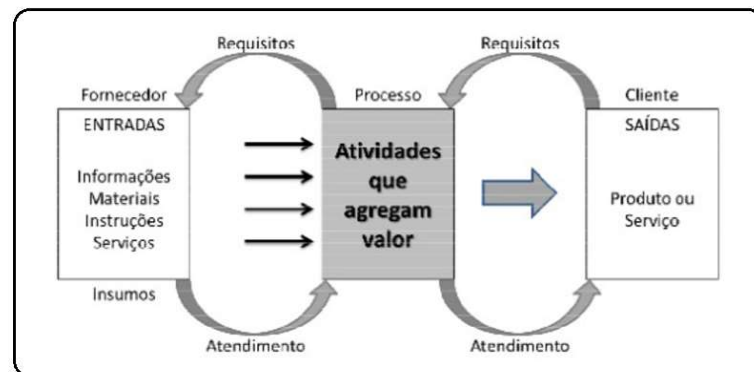
Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, sejam públicas ou privadas, de micro, pequeno, médio ou grande porte, pois o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cidadão por meio de seus produtos e/ou serviços (BPM CBOK, 2013, p. 45).

O setor público se vê cada vez mais empenhado a adotar a gestão de processos, como uma nova forma de visualizar as rotinas de trabalho tornando os processos padronizados, o que resulta em um aumento de produtividade e maior eficiência. Para Silva (2014):

“A demanda por mudança se ampara na vontade de se obter, tanto empresa, quanto organização pública, um funcionamento com presteza e apto a se adequar dentro de um tempo curto, a fim de proporcionar um retorno imediato aos seus pleitos. Mas, para que isso ocorra, é necessário que as atuais organizações adquiram características tais como: agilidade, flexibilidade, receptividade, competitividade, inovação, eficiência, e que enfoquem sua gestão para seus clientes e sua rentabilidade. Características desejadas e muito comuns a qualquer tipo de organização que gere valor, independentemente de suas naturezas. (SILVA, 2014, p. 24)

Para o PNQ – Programa Nacional da Qualidade, como se pode observar na Figura 1, os processos são um conjunto de atividades inter-relacionadas que, conduzidas numa sequência lógica, produzem o resultado esperado e que atende às expectativas e necessidades dos cidadãos. De forma sintética, processos transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas).

Figura 1 – Representação de um processo



Fonte: PNQ, 2011

Segundo Azevedo (2010), assegurar que os processos sejam executados de forma clara e consistente é muito importante para que a organização possa atingir suas metas e agregar mais valor aos seus cidadãos. Entretanto gerir estes processos é bem mais difícil do que parece, pois muitos deles não ocorrem isoladamente, mas sim interagem entre si, sendo várias as vantagens da gestão de processos:

- ✓ Redução dos tempos de ciclo;
- ✓ Diminuição de custos;
- ✓ Melhoria da eficiência interna;
- ✓ Melhoria da qualidade;

Aumento da satisfação dos cidadãos e dos colaboradores.

De acordo com Azevedo (2010), a gestão de processos permite planejar, analisar e executar as atividades levando a um melhor entendimento do funcionamento da organização e permitindo a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução dos problemas e a eliminação de atividades redundantes.

O aumento da produtividade é um dos resultados positivos da adoção da gestão de processos, bem como a melhoria no atendimento ao cidadão e conseqüentemente a satisfação percebida na prestação dos serviços.



## 2.4 Mapeamento de Processos

Ao realizar o mapeamento dos processos é possível minimizar falhas e gargalos nas rotinas, ganhando tempo e qualidade, permitindo uma visão mais ampla do processo, identificando suas etapas e facilitando o entendimento dos fluxos de atividades realizadas facilitando a aplicação das melhorias necessárias (CURY, 2007).

Segundo Orofino (2009), o procedimento de mapeamento de processos deve se iniciar através da visualização global do processo para então partir para a visão mais específica, identificando as principais atividades e funções pertinentes ao processo, assim como os responsáveis pela execução de tais atividades. O mapeamento se constitui numa forma importante de captação de informações necessárias para que sejam aplicadas técnicas de aprimoramento como o redesenho do processo.

Para os autores Albuquerque e Rocha (2007), para se conhecer um processo e, conseqüentemente, mapeá-lo adequadamente é necessário avaliar além dos equipamentos, as ferramentas, as metodologias, os fornecedores e os sistemas empregados para a realização de cada atividade como forma de sua compreensão global. Se isso não for corretamente observado, o desenvolvimento do processo como um todo fica prejudicado.

Mapear um processo implica que a representação gráfica deste processo pode ser utilizada para mostrar com maior clareza os fatores que afetam o seu desempenho. O mapeamento, desenho ou modelagem de processos é o método utilizado para descrever cada processo, analisá-lo e redesenhá-lo. Seu objetivo é a compreensão desses processos por todas as partes interessadas, possibilitando-se analisar criticamente pontos de incremento de melhorias que possam ser aplicados (JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

De acordo com Barnes (1982), que o mapeamento de processos pode ser representado por um fluxograma onde se representa suas sequencias de atividades ou passos, em uma ordem cronológica de ocorrências, e se desenha de forma padrão cada uma dessas etapas. A transformação que ocorre em um processo deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz, ao recebedor tanto acima quanto abaixo da cadeia.

Nas diversas literaturas disponíveis, a representação gráfica é a que se torna a mais adequada para identificar os processos e podem ser apresentadas nas seguintes formas:

### 2.4.1 Fluxogramas

O fluxograma é um tipo de diagrama que representa graficamente o fluxo de determinado processo ou algoritmo, dentro de uma organização, apresentando o processo passo a passo, ação por ação, ilustrando a transição de informações entre os elementos que os compõem.

Além de argumentar que o fluxograma permite a análise e o redesenho do processo – pois identifica possíveis falhas no mesmo –, D’Ascenção (2001) diz que “é uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência, de um processo”.

De acordo com Roldan (2010), é possível destacar algumas vantagens na utilização de fluxogramas:

- ✓ Facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes;
- ✓ Simplificar o trabalho pela eliminação, combinação, substituição e redistribuição de fases ou passos;
- ✓ Localizar, corrigir e eliminar processamentos desnecessários;
- ✓ Estudar, corrigir e obter melhor sequência de trabalho;
- ✓ Servir como ilustração na exposição das ideias;
- ✓ Fornecer mais informações para compreensão das vantagens de um novo sistema;
- ✓ Servir à direção e as chefias como instrumento de controle;
- ✓ Servir como instrumento de orientação aos funcionários;
- ✓ Facilitar o treinamento de novos funcionários;
- ✓ Apresentar o real funcionamento de todos os componentes de um método administrativo;
- ✓ Propiciar o levantamento e a análise de qualquer método administrativo;
- ✓ Propiciar o uso de convenções de simbologias, o que possibilita uma leitura mais simples e lógica do processo;
- ✓ Padronizar a representação dos métodos e os procedimentos administrativos.

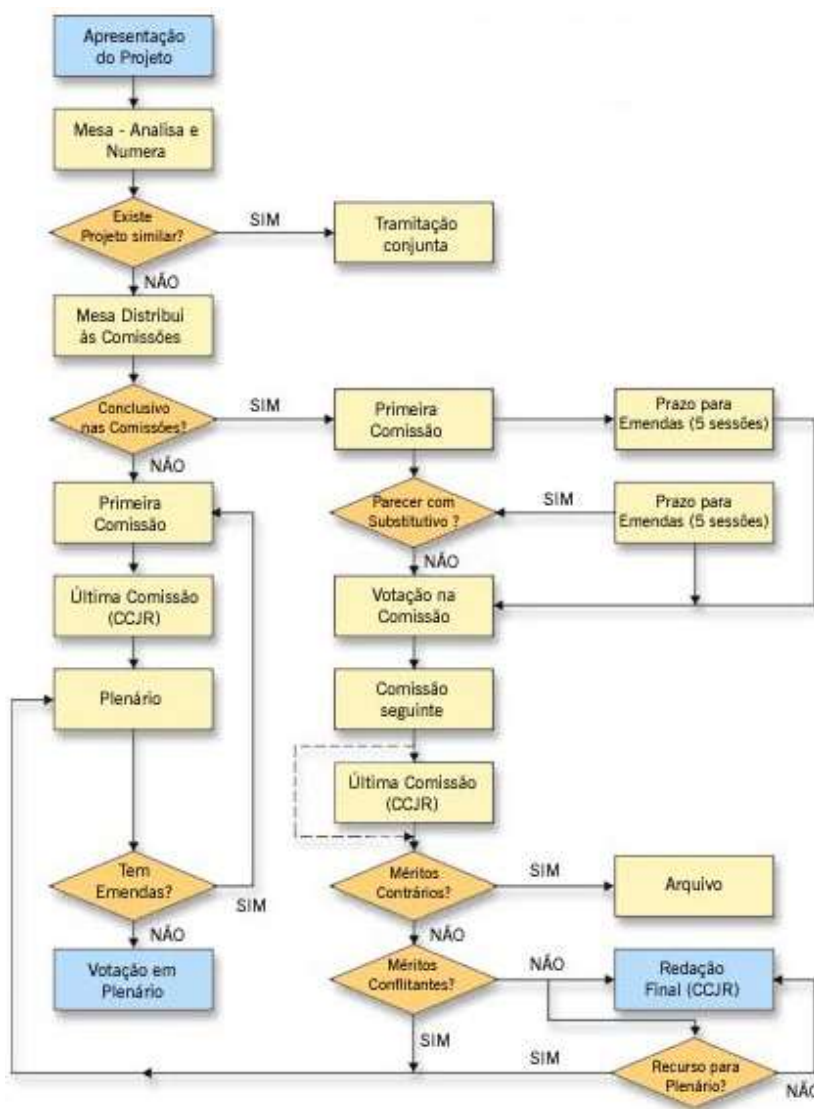
Com a demonstração gráfica de um processo é possível evitar duplicidade de procedimentos, complexidades desnecessárias, falhas de funcionamento e gargalos, bem como, dupla interpretação.

Segundo D'Ascensão (2001), as informações básicas representadas em um fluxograma podem ser relacionadas, por meio de visualização dos movimentos ilógicos.

Oliveira (2007) acrescenta que o fluxograma pode muito bem utilizado para representar a dispersão de recursos materiais e humanos relacionados às as operações que são realizadas; onde são realizadas; quem as executa; quais as entradas e saídas; qual o fluxo de informações; quais os recursos empregados no processo; qual o tempo de execução; qual o volume de trabalho; e quais são os custos.

Os principais tipos de fluxogramas utilizados são: fluxograma global; fluxograma vertical; diagrama de blocos e fluxograma parcial ou descritivo. Na Figura 2 temos como exemplo o fluxograma da tramitação de um projeto de lei, na câmara de deputados:








Figura 2 – Exemplo de Fluxograma



Fonte: <http://admgeraluninove.blogspot.com>

Como é possível observar na figura acima, vários símbolos padronizados são utilizados. Conforme Peinado (2007), as simbologias utilizadas são importantes para que se detalhe todo o andamento do processo e que se identifique de forma mais precisa todas as suas etapas e ações, de acordo com a simbologia apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Simbologia Utilizada em Fluxograma

	Indica o início ou fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo
	Indica uma espera
	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior.

Fonte: Peinado, 2007

#### 2.4.2 Diagramas

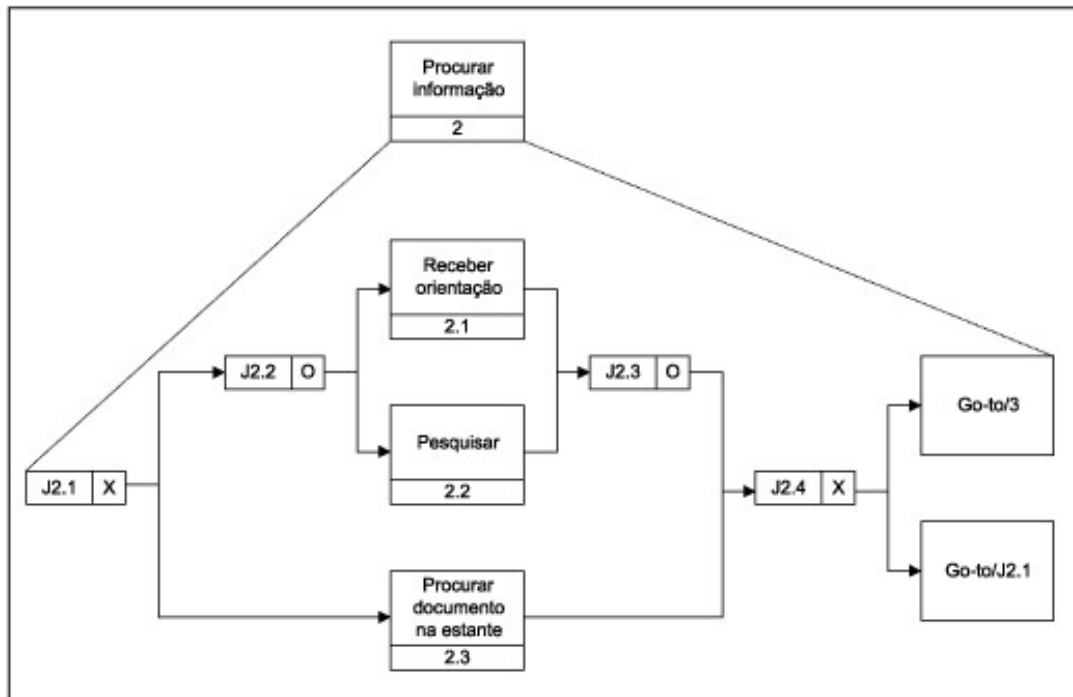
Diagrama é uma apresentação gráfica para representar um exemplo simplificado de um processo indicando entradas, saídas, métodos, indicadores, pessoal envolvido e recursos utilizados. A ideia de fluxo, por sua vez pode remeter a diversas questões, como o sentido do processo e a consequência de avançar.

Segundo Harrington (1993), diagrama é um fluxograma que permite uma visão geral do processo, mas não a sua análise detalhada.

De acordo com Fachin (2003), as atividades do processo que compõem um diagrama são denominadas “atividades de interação”, devido ao aspecto de interação com o usuário em cada atividade, sendo representadas por retângulos em que constam o nome e o

número da atividade, conforme representado na Figura 4, exemplificando o processo para pesquisa de informações em uma biblioteca:

Figura 4 – Exemplo de diagrama



Fonte: Fachin, 2003

De um modo geral, o diagrama de fluxo é um desenho que retrata os diferentes passos de um processo que faz parte de um todo, ajudando a visualizar as etapas ou os momentos do que se deseja representar, facilitando o entendimento.

### 2.4.3 Mapas de Processos

O mapa de processos busca apresentar informações relacionadas a cada atividade de um processo, voltadas aos seus aspectos de entrada, processamento e saída, para análise e conseqüentemente, propostas de otimização.

De acordo com Rodrigues (1995),

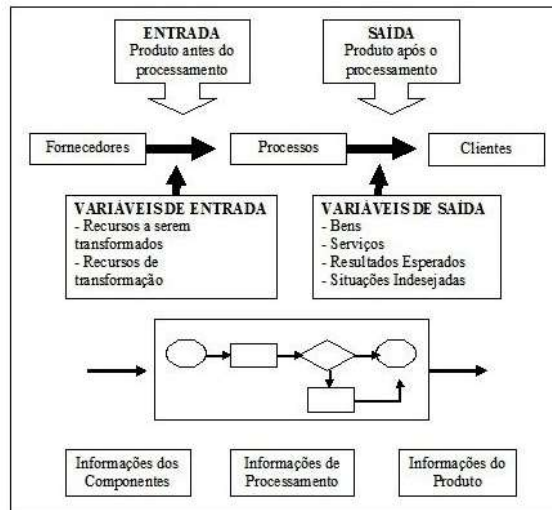
“[...]o mapa de processos é uma representação gráfica, sequencial e detalhada do processo que apresenta informações operacionais e administrativas das atividades de um processo, com o objetivo de analisar todos os seus parâmetros, sejam eles, controláveis ou não.” (RODRIGUES, 1995, p. 93)

Entre as várias informações que podem constar em um mapa de processos, estão:

- ✓ As operações e ações envolvidas;
- ✓ Os agentes envolvidos;
- ✓ Os custos;
- ✓ As tecnologias utilizadas;
- ✓ A infraestrutura necessária;
- ✓ As limitações internas/externas;
- ✓ O sistema de controle;
- ✓ O nível de competitividade;
- ✓ O potencial do mercado;
- ✓ A satisfação do cliente (cidadão);
- ✓ A eficácia ou eficiência.

Um exemplo de mapa de processos é apresentado na Figura 5:

Figura 5 - Exemplo de Mapa de Processos



Fonte: Gonçalves, 2000

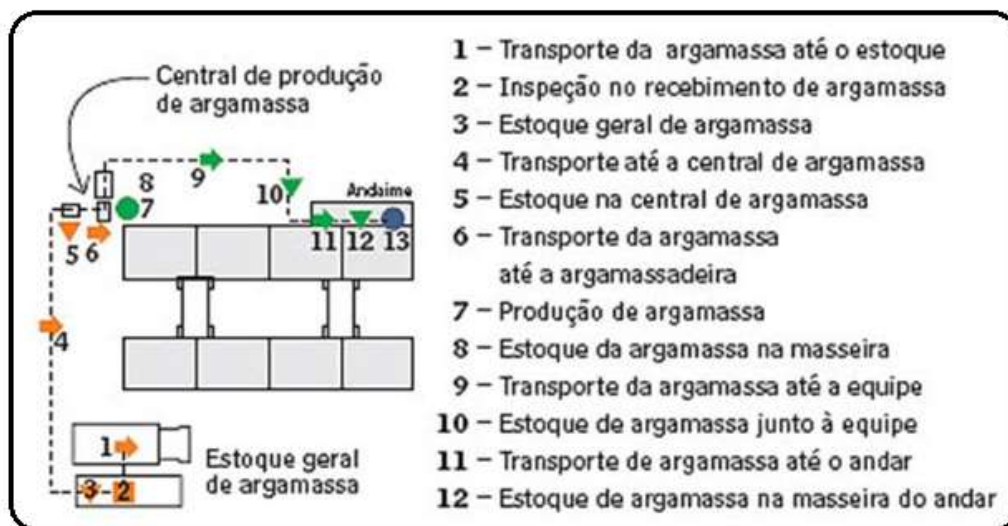
Gonçalves (2000), considera ainda que o mapa de processos apresenta informações mais detalhadas do processo, levando-se em conta os aspectos de entrada, processamento e saída, o que poderá proporcionar a organização melhor eficiência no processo.

#### 2.4.4 Mapofluxogramas

Para Barnes (1982), o mapofluxograma é uma técnica na qual desenham-se as linhas de fluxo em uma planta de edifício ou da área em que a atividade se desenvolve, onde as linhas mostram a direção do movimento e os símbolos do gráfico, o fluxo do processo onde estão inseridos nas linhas para indicarem o que está sendo executado.

A grande vantagem do mapofluxograma é a possibilidade de visualização do processo atrelado ao layout da área, favorecendo, sobretudo, aos transportes, que podem ter suas rotas definidas no mapofluxograma. As melhorias podem ser propostas levando em consideração o ambiente físico (LEAL & ALMEIDA, 2003), conforme apresentado na Figura 6:

Figura 6 – Exemplo de Mapofluxograma



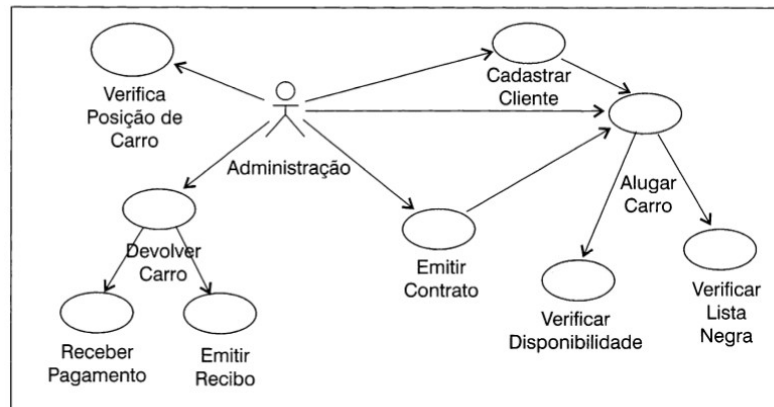
Fonte: Franco, 2011

#### 2.4.5 UML – Unified Modeling Language

A UML – *Unified Modeling Language*, que significa Linguagem Unificada de Modelagem é uma linguagem padrão de modelagem orientada a objetos, sendo possível visualizar, documentar e construir artefatos de um sistema podendo ser utilizado em todos os processos ao longo do ciclo de desenvolvimento de software, e através de diferentes tecnologias de implementação e pode ser aplicada também, em fluxos do processo na fabricação.

Segundo Junior e Scucuglia (2011), é uma notação utilizada para descrever processos de sistemas de informação e de negócios. Para Donadel (2007), a UML baseia-se três elementos: estruturais, de comportamentos e de interação. Na Figura 7, temos um exemplo de um processo de uma locadora de veículos:

Figura 7 – Exemplo de UML



Fonte: Barbará, 2012

#### 2.4.6 IDEF – *Integrated Computer Aided Manufacturing Definition*

A sigla IDEF foi desenvolvida na década de 70 pela força aérea americana. A ideia da ferramenta é mostrar o fluxo de informações dentro dos processos. Ela consiste em uma análise completa e complexa dos processos, por meio de suas entradas, saídas, restrições e interações, visando a rede de comportamento do cliente (MAYER et al. 1992).

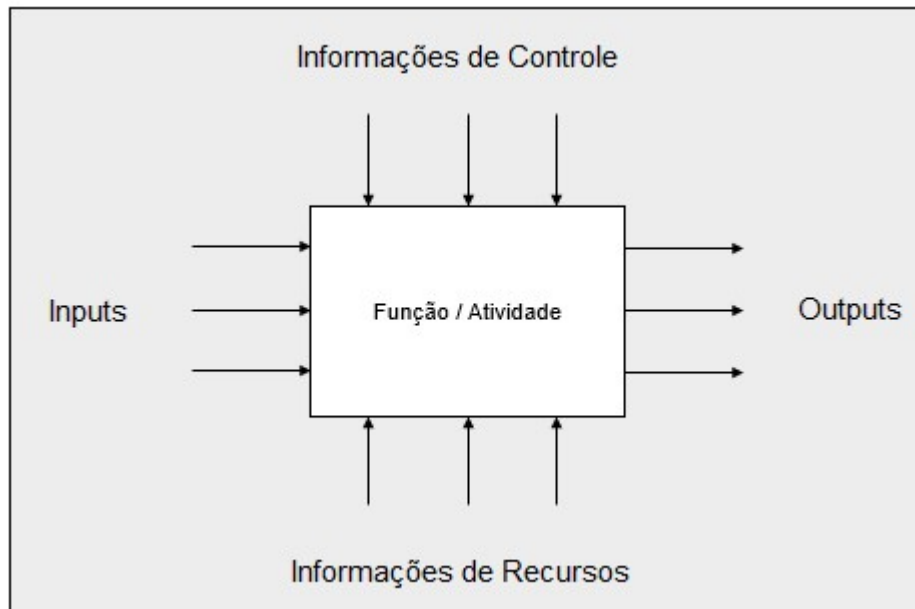
De acordo com Tseng et al. (1999), o IDEF é um método de modelar o mundo real que consiste em um conjunto lógico de diagramas de fluxos de processos, sendo representados de forma organizada, de modo a possibilitar a análise das mudanças que possam melhorar o processo. O IDEF apresenta 03 (três) tipos de representações básicas:

- ✓ IDEF0 é uma notação para representação gráfica que mostra o processo e suas atividades componentes;
- ✓ IDEF1 é uma notação projetada para representar graficamente a estrutura de informação existente em um negócio;
- ✓ IDEF2 é uma técnica dinâmica que descreve o comportamento de um sistema.



O IDEF0 é a representação mais utilizada, pois ela representa a forma estática dos processos. A Figura 8 apresenta a representação básica de informações e função.

Figura 8 – Exemplo de IDEF0



Fonte: Rabelo, 2018

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este Trabalho de Conclusão é realizado por meio de uma pesquisa exploratória, pois existem poucos estudos que abordam o assunto de licenciamento envolvendo os diversos órgãos municipais.

Desta forma, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais, bem como consulta a informações e arquivos disponibilizados na própria plataforma utilizada, o SisLam – Sistema de Licenciamento, e às legislações vigentes no município de Esteio. Para a análise dos processos existentes, foi realizada a observação direta dos processos em funcionamento, conversas informais do cotidiano com os servidores que recebem e analisam os processos e com os empreendedores do município que buscam os serviços para a obtenção das licenças.

Este é um estudo de caso no que tange à transparência durante o processo de licenciamento, bem como pesquisa de campo exploratória dos fluxos utilizados pelos órgãos municipais.

O procedimento de estudo de caso, conforme Coutinho e Chaves (2002), refere que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Da mesma forma, Ponte considera que:

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou essencial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse. (PONTE, 2006, p.26)

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa de campo é utilizada para obter informações e/ou conhecimentos acerca do problema em questão, para o qual se deseja obter uma resposta ou se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações dentre eles.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo é apresentada (4.1) a análise de como o processo de licenciamento de empresas acontece atualmente no município de Esteio com quatro entradas distintas, sendo uma para cada órgão e (4.2) a proposta de um licenciamento intersetorial com uma única entrada de documentos.

### 4.1 O Licenciamento de Empresas no Município de Esteio

O licenciamento de empresas no município de Esteio é regulamentado pelo Código de Posturas Municipais, através da Lei Municipal nº 785, de 28 de dezembro de 1971, Capítulo XI, onde consta que nenhum estabelecimento comercial ou industrial poderá funcionar no município sem a expedição do alvará de licença da Prefeitura, concedido o requerimento do interessado, mediante prévio preenchimento das exigências específicas deste Código e o pagamento dos tributos devidos. Atualmente, o Município conta com 9.264 (nove mil, duzentos e sessenta e quatro) empresas licenciadas ativas, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 – Empresas Ativas no Município de Esteio

Enquadramento	Número de empresas
MEI	2.527
ME	2.477
EPP	341
GrE	29
Entidades	9
Não Optantes pelo Simples	3.261
Pessoa Física	620

Fonte: Elaborado pela autora

A estrutura do licenciamento de empresas é composta pelas etapas definidas à seguir.

#### 4.1.1 Escritório do Empreendedor no Município de Esteio

Tendo em vista o cenário político-econômico verificado nos últimos tempos no nosso país, a grave crise econômica enfrentada, o aumento no desemprego e a falta de confiança por parte dos empresários para a realização de investimentos, percebe-se a importância de fomentar a economia local por meio da desburocratização, integrando todo o processo para o registro de empresas e a formalização das mesmas, bem como na atração de novos investidores.

A Prefeitura Municipal de Esteio, após um grande estudo e planejamento governamental para a implantação de um novo setor, focado na coordenação, avaliando as ações de modernização do órgão, tendo um plano de ação com atenção especial entre o planejamento, modernização, recursos humanos e financeiros necessários, atuação integrada e coordenada de órgãos ligados à área, criou o Escritório do Empreendedor.

O Escritório do Empreendedor no Município de Esteio, conforme Figura 9, foi inaugurado em 21 de setembro de 2016, regulamentado pela Lei Municipal nº 4.999 de 26 de novembro de 2009, que regula o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido, assegurando ao Microempreendedor individual (MEI), às microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), doravante simplesmente denominadas MEI, ME e EPP, em atendimento aos arts. 146, III, d, 170, IX, e 179 da Constituição Federal e a Lei Complementar Federal nº 123/06, criando a Lei Geral Municipal da microempresa e empresa de pequeno porte de Esteio.

Com este novo setor, entendia-se que era possível satisfazer às necessidades de integração de processos, tendo todos os atendimentos reunidos em um único local.

A burocracia enfrentada para a constituição e regularização de empresas verificada pelos empresários em diversos locais da região e país, faz com que optem por escolher municípios que ofereçam, que tenham um diferencial para a sua instalação no município.

Figura 9 – Acesso ao Escritório do Empreendedor



Fonte: [www.esteio.rs.gov.br](http://www.esteio.rs.gov.br)

O Escritório do Empreendedor, coordenado pela Secretaria Municipal de Cidadania, Trabalho e Empreendedorismo - SMCTE, através da Diretoria de Desenvolvimento Econômico tem como objetivo reunir, no mesmo local, serviços necessários para a abertura de empresas, como orientações sobre o PPCI – Plano de Prevenção Contra Incêndio, agilidade na emissão de alvarás de Vigilância Sanitária, de Licenciamento Ambiental, Alvará de Localização e Viabilidade Urbanística, fazendo com que o empreendedor precise se deslocar até o prédio da prefeitura, o mínimo possível, sem se deslocar para o atendimento das diversas secretarias em locais distintos.

Desde fevereiro de 2017, o sistema está sendo operado pelas quatro secretarias envolvidas no processo de licenciamento. A intenção inicial era de que a documentação fosse recebida somente de forma digital através da plataforma, acessada através do site da Prefeitura, porém o atendimento é feito por servidores das quatro secretarias envolvidas no processo de licenciamento, capacitados e qualificados a operarem o sistema e a fornecer todas as orientações necessárias para prestar um atendimento com excelência, buscando sempre a satisfação do cidadão, conforme as instalações apresentadas na Figura 10:

Figura 10 – Atendimento no Escritório do Empreendedor



Fonte: [www.esteio.rs.gov.br](http://www.esteio.rs.gov.br)

Além de todo o atendimento prestado no Escritório do Empreendedor, em maio de 2018 foi disponibilizado uma estação de trabalho com computador, equipamento multifuncional e acesso à internet, para que os todos os empreendedores possam utilizar.

O Município de Esteio foi o primeiro no Estado a implementar o sistema de Gestão Pública Integrada, servindo como modelo para vários outros municípios.

#### 4.1.2 SisLam

O SisLam é um sistema integrado implementado pela administração municipal, desde fevereiro de 2017, com o objetivo de oferecer mais agilidade e transparência na emissão de alvarás de localização, meio ambiente, vigilância sanitária e urbanismo para as empresas esteienses.

Esta plataforma utiliza seu método e tecnologia de ponta para ajudar a estruturar áreas estratégicas dos entes públicos, permitindo o alcance da excelência no atendimento ao seu público, com legalidade, transparência e publicidade, com total eficiência na análise das solicitações encaminhadas pelo cidadão. Oferece atendimento e suporte durante todo horário de expediente em tempo integral, desde a instalação nos sistemas, atualizações, treinamentos e esclarecimentos.

O suporte para os cidadãos que desejam encaminhar seus processos, é dado de forma presencial pelos servidores municipais no Escritório do Empreendedor ou por telefone, diretamente pelo órgão desejado. Caso o servidor necessite de auxílio para o atendimento, poderá solicitar via “chat” imediatamente a um atendente do SisLam, que permanece on line durante todo o horário de expediente.

Figura 11 – Suporte ao Servido Público

Doc. Solicitado	Responsável	Atividade
Alvarás	Rochele Retamoso Moreira	6. Alvará de Licença
Alvarás	Equipe Técnicas Alvarás	6. Alvará de Licença
Alvarás	Rochele Retamoso Moreira	5. Solicitação de Pro
Certidões	Rochele Retamoso Moreira	Certidão de Alteraçã
Alvarás	Rochele Retamoso Moreira	3. Alteração de dado Atividades, Etc)
Alvarás	Rochele Retamoso Moreira	6. Alvará de Licença
Alvarás	Elizandra Ogliari	6. Alvará de Licença
Alvarás	Rochele Retamoso Moreira	1. Alvará de Licença

**Conversa ativa!** ▼

Dúvida de uso? Consulte os novos manuais no próprio sistema e caso a dúvida persistir, estamos a disposição para atendê-lo.

Escreva aqui e pressione Enter para enviar! ▶

Tecnologia Olark

Fonte: [https://esteioalv.sislam.com.br/my\\_page\\_interno](https://esteioalv.sislam.com.br/my_page_interno)

Todos os usuários do sistema, por parte dos órgãos públicos possuem acesso suporte através do “chat” para auxílio, conforme apresentado na Figura 11.

Para abertura de um processo no SisLam, o cidadão faz o acesso através do site da Prefeitura Municipal de Esteio, em [www.esteio.rs.gov.br](http://www.esteio.rs.gov.br), clica no ícone de atalho e escolhe um dos acessos, conforme o tipo de processo que deseja encaminhar (vigilância sanitária, alvará de localização, meio ambiente, ou urbanismo), demonstrado na Figura 12:

Figura 12 – Acesso no SisLam



Fonte: <https://esteioma.sislam.com.br/defaults/sistemas>

Em cada um dos acessos é necessário realizar um cadastro, onde utiliza-se o CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica ou CPF – Cadastro de Pessoa Física e uma senha, porém este cadastro não serve para acessar as quatro áreas, somente uma delas. Caso o cidadão tenha necessidade de encaminhar processos de licenciamento em mais de um órgão, será necessário realizar um cadastro para cada órgão diferente.

Em relação aos processos recebidos em cada órgão, o servidor somente possui acesso aos processos enviados para o seu órgão, sem conseguir consultar documentos ou informações nas outras áreas da plataforma.

Para análise dos processos nos órgãos de licenciamento envolvidos, utiliza-se o Fluxograma conforme apresentado na seção 2.4.1, para apresentar as informações relacionadas a cada etapa do processo, desde a entrada até a saída em cada órgão envolvido.

Após o envio da solicitação pelo requerente, que neste caso pode ser o próprio empreendedor, procurador ou contador, ocorrem várias etapas, conforme segue:

#### 4.1.2.1 Alvará de Localização

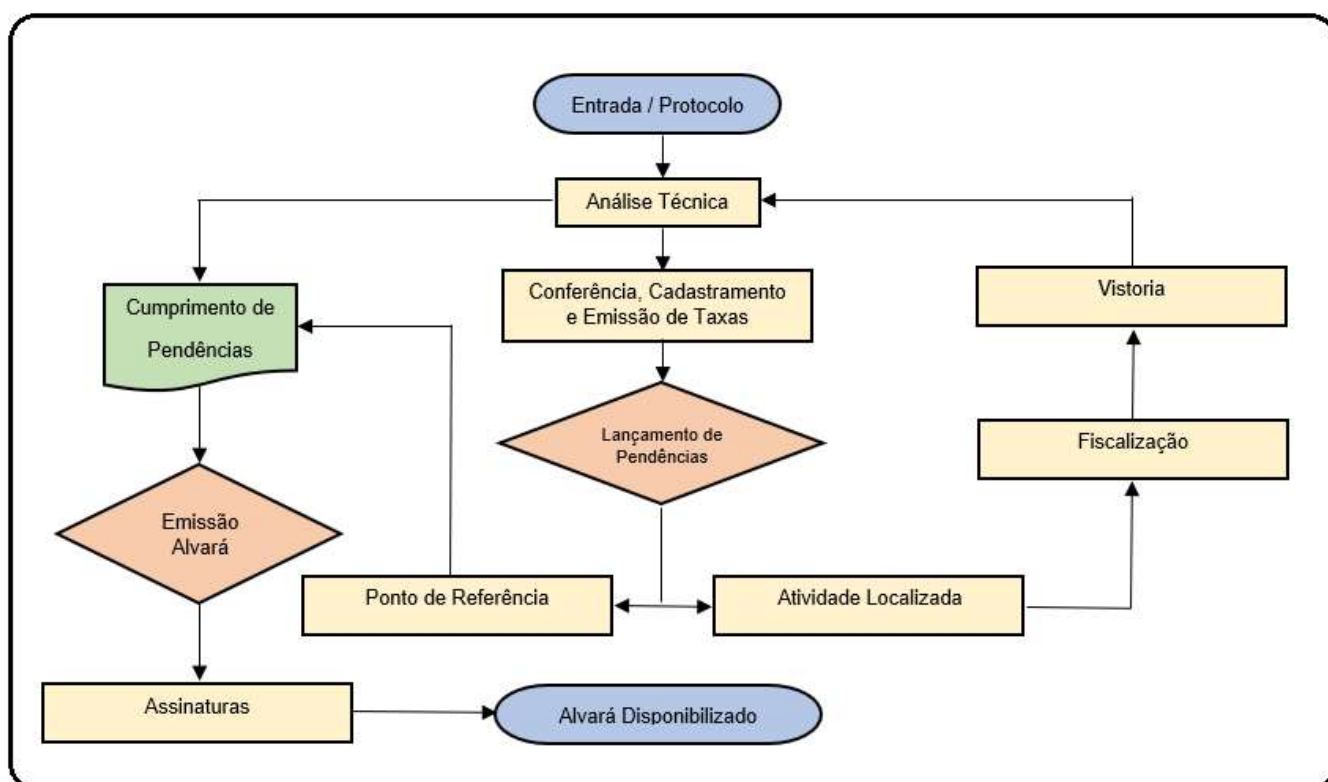
O alvará de localização é um setor da Secretaria Municipal de Cidadania, Trabalho e Empreendedorismo. É a porta de entrada para qualquer empresa que deseja licenciar



suas atividades no município, devendo estar sempre atualizado. Desta forma, qualquer tipo de alteração também deve ser informada neste órgão, como alteração de endereço, razão social, sócios, atividades ou enquadramento.

Após o envio da documentação pelo requerente, que é recebida instantaneamente pelo setor, o cidadão consegue acompanhar a situação atual do processo em todas as movimentações feitas internamente, desde que, o servidor responsável alimente as informações. A partir deste momento, o processo segue as seguintes etapas, conforme demonstrado na Figura 13:

Figura 13 – Fluxograma do Alvará de Localização



Fonte: Elaborado pela autora

O tempo médio para análise do processo, tramitação interna e disponibilização do alvará de localização, é de 48h (quarenta e oito horas). Neste prazo é descontado o período em que o processo está com alguma pendência.

As pendências que são lançadas no sistema correspondem à alguma documentação faltante (que dependendo do tipo de atividade, o alvará sanitário, licenciamento ambiental ou a certidão de conformidade urbanística), ou mesmo o comprovante de pagamento da taxa de protocolo.

Quando a pendência é referente ao alvará sanitário, viabilidade urbanística ou conformidade urbanística, o requerente deverá realizar novo login na área de acesso correspondente ao tipo de licença necessária.

No intuito de não prejudicar o requerente que está buscando a formalização para iniciar suas atividades, a SMCTE entende que deve facilitar ao máximo este processo a fim de torná-lo o mais eficaz possível, desta forma, nos casos do alvará sanitário e do licenciamento ambiental, é aceito o protocolo como comprovante de que o requerente entrou com a documentação completa no órgão licenciador para poder assim, emitir um alvará em caráter provisório, até que as licenças sejam concedidas, algumas delas podendo levar até mais de 180 (cento e oitenta) dias.

#### 4.1.2.2 Licenciamento Ambiental

O licenciamento ambiental, fornecido pela SMMA – Secretaria Municipal de Meio Ambiente ocorre quando a empresa possui alguma atividade que gere resíduos. Esta licença é, basicamente, um controle de acompanhamento das atividades em que possam degradar/poluir o meio ambiente.

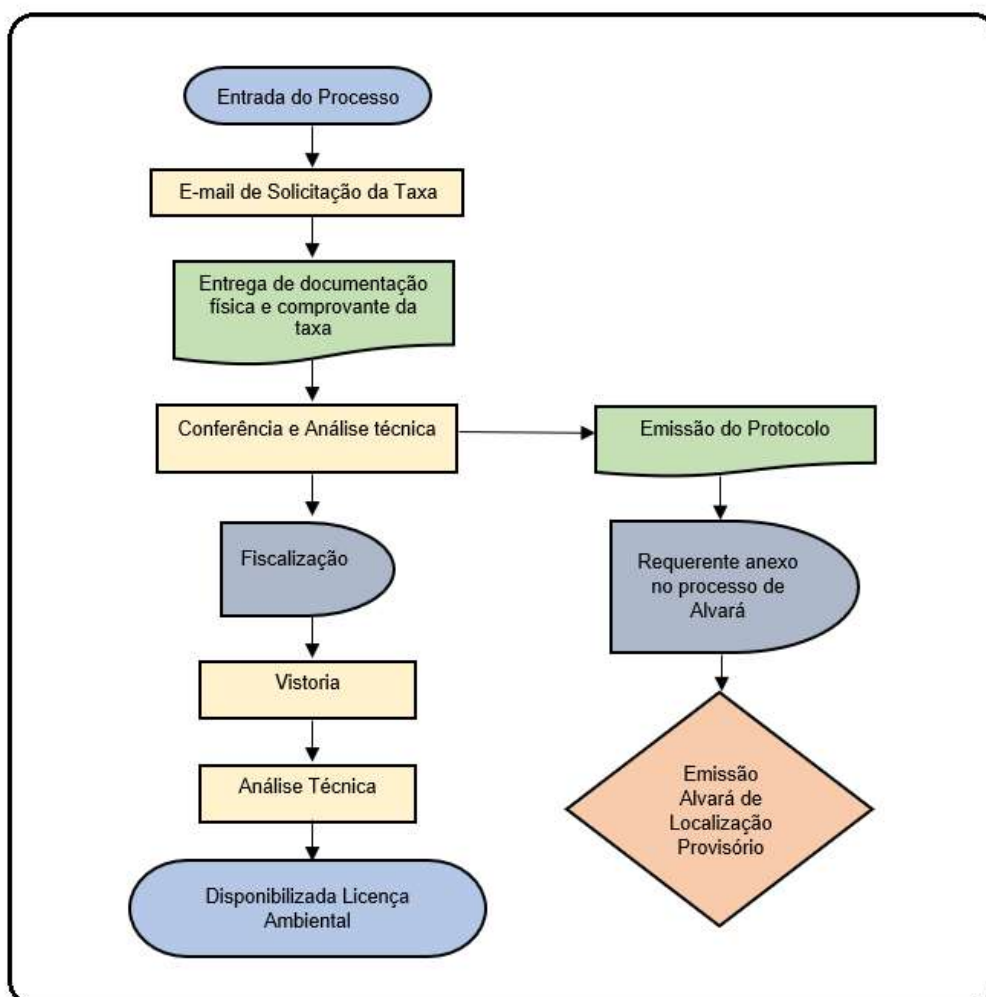
Para a emissão das licenças ambientais, o órgão FEPAM – Fundação Estadual de Proteção Ambiental estabelece as condições mínimas para que as atividades inerentes ao empreendimento (nas fases de projeto, implantação e operação) provoquem o mínimo de impactos ambientais negativos possíveis. Em conjunto, essas condições são conhecidas como condicionantes e, caso não obedecidas, a licença ambiental concedida pode ser cassada.

As condicionantes para o processo de licenciamento variam por tipo de empreendimento, por órgão emissor e pela experiência obtida em processos de licenciamento anteriores. São exemplos comuns as condições de destinar adequadamente os resíduos produzidos; realizar educação ambiental dos trabalhadores da obra; executar programa de comunicação social com a comunidade afetada; não remover a vegetação natural sem autorização e não afetar cursos d'água.

Conforme demonstrado na Figura 14, para encaminhar o processo de licenciamento ambiental, o requerente, na página inicial do SisLam vai acessar a opção “Meio Ambiente”,

realizar o login, preencher os formulários, anexar os documentos necessários, solicitar as taxas e entregar a documentação física.

Figura 14 – Fluxograma do Licenciamento Ambiental



Elaborado pela autora

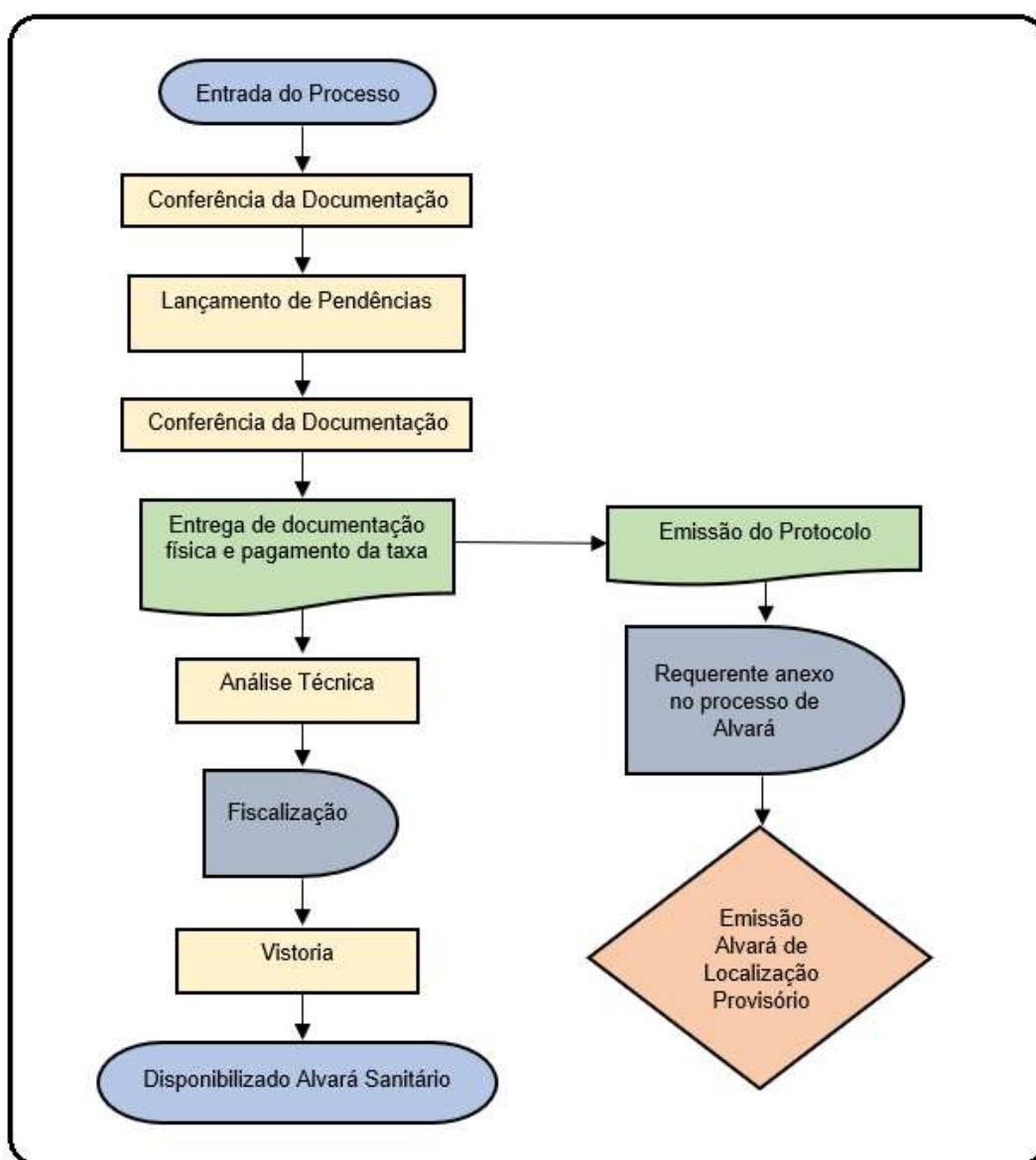
Pelo fluxograma acima, o órgão só aceita o envio do processo juntamente com o comprovante de pagamento da taxa, que deve ser solicitada por e-mail e, após o envio, o processo é conferido e dado andamento para entrega da documentação física no Escritório do Empreendedor e cujo protocolo de entrega da documentação é fornecido imediatamente ao requerente para que seja juntado ao processo no alvará de localização.

#### 4.1.2.3 Alvará Sanitário

Todos os estabelecimentos, empresas ou autônomos que direta ou indiretamente, pelo tipo de atividade que desenvolvem, passam a constituir algum tipo de risco à saúde, conforme Leis Municipais que dispõem sobre o campo de atuação do serviço de vigilância sanitária, necessita do alvará sanitário.

Para solicitar o alvará sanitário, é necessário realizar o cadastro no SisLam e acessar a área da vigilância sanitária, conforme Figura 15:

Figura 15 – Fluxograma do Alvará Sanitário



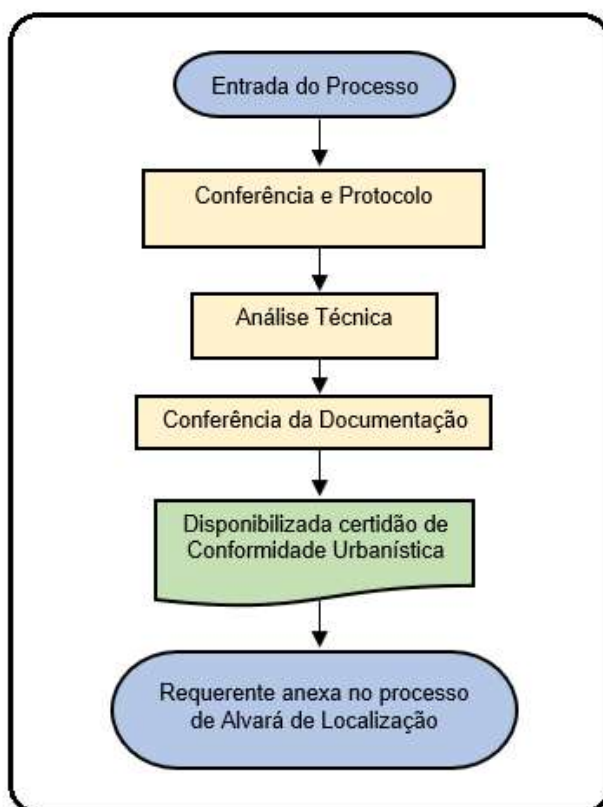
Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que o fluxo do processo é semelhante ao fluxo da Licença Ambiental. O processo também não ocorre somente de forma on line, é necessário aguardar a conferência da documentação e a informação no sistema para que o requerente se desloque com a documentação até o Escritório do Empreendedor para entregar a documentação física e obter a guia para pagamento da taxa. O tempo médio de análise da documentação é em torno de uma semana.

#### 4.1.2.4 Conformidade Urbanística

Para solicitar a certidão de conformidade urbanística, é necessário realizar o cadastro no SisLam e acessar a área de urbanismo. Após realizar o login, o requerente recebe uma mensagem informando que é necessário entrar em contato por telefone com o atendimento da SEMDUH – Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano e Habitação para solicitar o envio, por e-mail da taxa, para após poder enviar o processo via sistema, conforme Figura 16:

Figura 16 – Fluxograma da Conformidade Urbanística



Fonte: Elaborado pela autora

A certidão de conformidade urbanística faz-se necessária para todo empreendimento que deseja se instalar ou alterar suas atividades no Município de Esteio, sendo esta, uma das pendências criadas pelo setor técnico do alvará de localização.

É através desta certidão que o setor do alvará de localização sabe se aquelas atividades pretendidas são permitidas naquele endereço, de acordo com o Plano Diretor Municipal.

Em comparação com as demais licenças, a certidão de conformidade urbanística é a que possui o menor fluxo de processo, apesar de sua complexidade de análise pelo setor técnico, que pode levar um prazo em torno de 15 (quinze) dias para a liberação da certidão.

Apesar de já existir uma legislação municipal desde 03 de outubro de 2018, a maioria das licenças só são concedidas após a apresentação por meio físico. Neste momento a SMCTE aceita somente os documentos anexados de forma digitalmente ao processo no sistema SisLam.

#### **4.2 Proposta de Licenciamento Intersetorial para Registro de Empresas no Município de Esteio**

Entende-se que o melhor caminho para o desenvolvimento econômico de um Município, Estado ou País é criar condições favoráveis para que os empreendedores invistam ou expandam seus negócios, sendo assim, possível aumentar a geração de emprego e renda, ampliar a arrecadação sem ser necessário o aumento de impostos, tornando possível investir em diversas áreas de grande importância como saúde, educação, segurança, mobilidade urbana e outras áreas.

Ser uma organização capacitada a identificar as mudanças das expectativas, para se adaptar rapidamente a elas, significa ter sincronismo em relação ao mercado: os clientes analisam a organização por sua velocidade de resposta e se ela está adequada às suas necessidades, expectativas e desejos (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2007).

Essa busca por processos mais otimizados ocorre também nos órgãos públicos, e passa por modelar os processos internos da organização, que nada mais é do que descrever ou desenhar a situação atual de cada processo, como foi apresentado na seção anterior, com o diagnóstico de cada setor responsável pela emissão de licenças no

Município de Esteio, representando graficamente a sequência de atividades que os compõem.

Sabe-se que para obter o grau máximo de eficiência neste projeto de intervenção, será necessário o aceite e compromisso por parte de todas as secretarias e técnicos envolvidos no processo e atividades relacionadas ao licenciamento.

Com a observação direta dos processos em funcionamento, as conversas informais do cotidiano com os servidores que recebem e analisam os processos e com os empreendedores do município que buscam os serviços para a obtenção das licenças, se faz necessário uma reengenharia no processo de licenciamento.

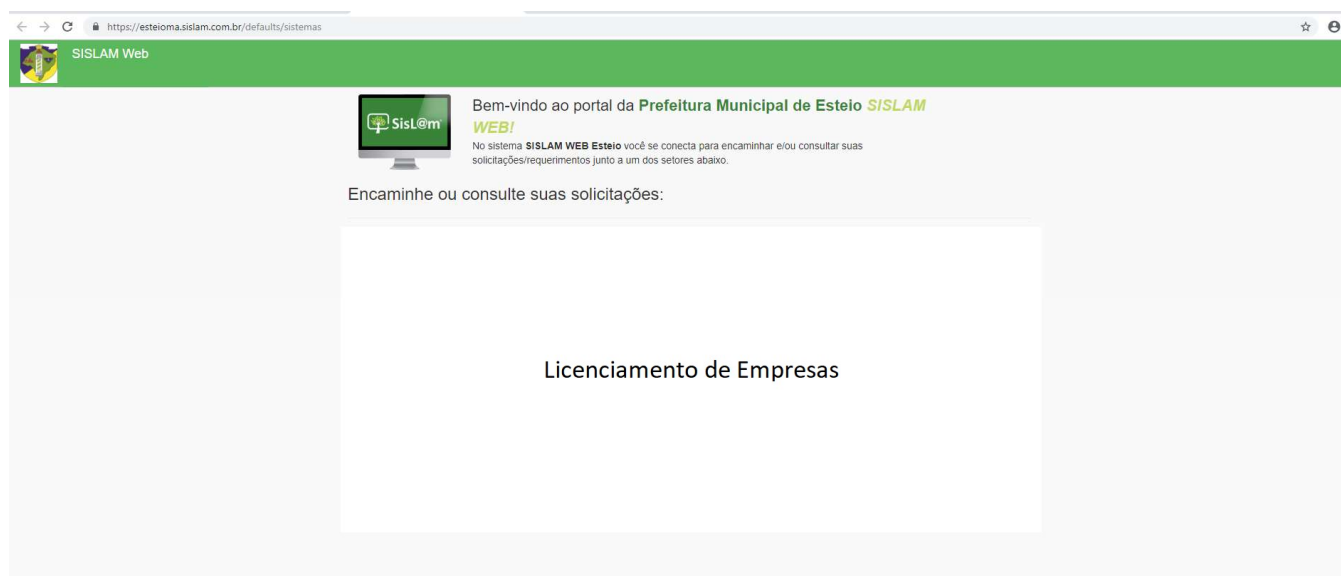
Sendo o SisLam uma ferramenta para gestão de processos, onde disponibiliza uma total transparência nos fluxos, tanto para o requerente quanto para os servidores públicos que o operam; sendo que o município de Esteio já possui uma legislação que legitima os documentos produzidos virtualmente ou convertidos em arquivos por meio de digitalização e juntados ao processo eletrônico, possuindo a mesma força probante dos originais, nada mais se faz necessário para otimizar e agilizar o processo de licenciamento de empresas a não ser uma reestruturação no fluxo, desde a entrada até a finalização que é obtida com a entrega do Alvará de Localização.

Com os mapeamentos dos processos apresentados, é possível verificar que algumas atividades não agregam valor algum e por muitas vezes causam um retrabalho, podendo causar um descontentamento por parte dos cidadãos que buscam no órgão público agilidade e eficácia.

Este projeto de intervenção propõe uma reengenharia no processo de licenciamento que, de acordo com Davenport (1994), significa realizar um trabalho de forma totalmente inovadora, ou seja, buscar satisfazer as necessidades de um processo de forma inovadora, e não apenas melhor, apresentando uma revolução no que se diz de serviços públicos.

A proposta, é de que o acesso ao sistema SisLam tenha uma entrada única, como por exemplo, “licenciamento de empresas”, ao invés de quatro entradas como têm hoje. Neste acesso, conforme apresentado na Figura 15, para o requerente não teria nenhuma alteração, pois ele irá preencher o formulário de acordo com a ação que necessita fazer (alvará pessoa jurídica, alvará pessoa física, segunda via, alteração de dados ou prorrogação de prazo).

Figura 17 – Exemplo de tela de acesso ao Sislam



Fonte: Elaborado pela autora

Ao contrário do que afirma Parente (1991), quando diz que “o setor público é todo voltado para ações de controle e, muito pouco para ações de dinamização de processos”, a proposta apresentada é no viés de dinamização de processos, a fim de buscar a satisfação no público atendido, e ter um controle total nos fluxos, apresentando transparência desde a entrada dos documentos até a finalização.

O recebimento do processo continua sendo pelo setor de alvará de localização, que irá fazer a conferência, criar as pendências necessárias e encaminhar o processo internamente para os demais órgãos de acordo com as atividades que serão desenvolvidas pela empresa a ser licenciada.

No fluxograma a seguir, apresentado na Figura 18, podemos identificar algumas inovações e melhorias no processo:

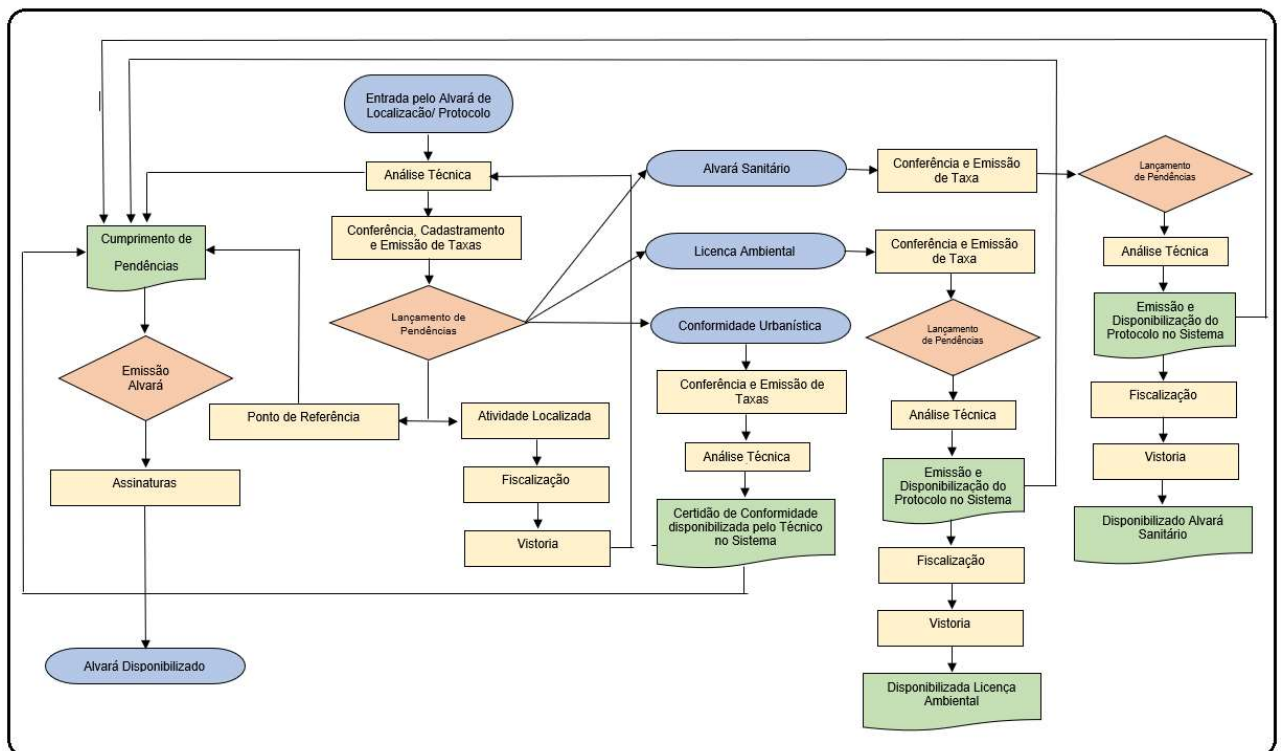
- ✓ No modelo atual da viabilidade urbanística, a taxa de protocolo deve ser solicitada por e-mail e no licenciamento ambiental e no alvará sanitário são retiradas no momento da entrega física dos documentos, passando então, a serem disponibilizadas no próprio sistema e gerando assim, um maior controle dos pagamentos de tributos relacionados;
- ✓ Os processos da vigilância sanitária e do licenciamento ambiental deixarão de ser entregues de forma física e passarão a ser totalmente informatizados,



conforme já é permitido pelo Capítulo XX da Lei Municipal n 6.990, de 03 de outubro de 2018;

- ✓ A tramitação do processo se dará totalmente interna, ou seja, o requerente não necessitará mais entrar com diversos processos, acessando cada uma das áreas e enviando, muitas vezes, a mesma documentação para as diversas secretarias;
- ✓ Os protocolos dos processos de licenciamento ambiental e alvará sanitário, bem como a certidão de conformidade urbanística deixarão de ser entregues ao requerente para o cumprimento das pendências e serão anexados pela própria equipe técnica no sistema, agilizando assim a emissão do alvará de localização;
- ✓ Maior transparência para as secretarias envolvidas, onde todas possuirão acesso e poderão consultar a situação de cada um deles.

Figura 18 – Fluxo Integrado de Processo de Licenciamento



Fonte: Elaborado pela autora

Na página interna, onde o requerente possuirá uma aba com as informações que mostram a situação atual da solicitação, poderá ser dividida em quatro abas, onde cada uma delas deverá mostrar a situação em que o processo se encontrará em determinado setor, conforme mostra a Figura 19:

Figura 19 – Exemplo de acompanhamento do processo

Solicitações Nº 5326 ✕

☆ Solicitação Nº 5326 - Processo Admin: 2018/1416 Status: **Com Pendência**

Solicitação Requerente Local da realização das atividades (Empreendimento)

Setor: Alvará de Localização Situação Atual: <b>Aguardando Cumprimento de Pendência</b>	Data do Protocolo: 14/12/2018
Setor: Urbanismo Situação Atual: <b>CONCLUÍDO - Conformidade Urbanística emitida</b>	Tempo de Tramitação: 3 dias
Setor: Licenciamento Ambiental Situação Atual: <b>Em análise técnica</b>	
Setor: Vigilância Sanitária Situação Atual: <b>Aguardando Conferência</b>	

Existem despachos que precisam de ciência para poder trabalhar

Andamento Notificações (2) Relacionados (0) Outras Solicitações (6) Mapa Marcadores

Buscar Histórico Documentos Movimentações Despachos Ordenar

#10 - 17/12/2018 17:26 Com Pendência: **movimentação editada** por Equipe Técnicas Alvarás  
Situação atual da solicitação alterada de **Em análise administrativa** para: **aguardando cumprimento de pendência/exigência**

Fonte: Elaborado pela autora

Desta forma, será possível apresentar aos cidadãos esteíeses a publicidade de seus processos, com as informações necessárias apresentadas de forma clara e direta, com uma linguagem simples e acessível.

## 5 CONCLUSÃO

Toda organização, tanto pública quanto privada, busca eficácia de seus processos e controle sobre suas operações, devendo estar atenta para a ordem com que suas atividades estão sendo desenvolvidas no ambiente interno. Nesse sentido, o mapeamento de processos por meio do fluxograma, auxilia e contribui para a detecção de possíveis falhas que causam erros e geram retrabalho aos envolvidos, além de transtornos para os cidadãos, devido a atrasos na execução dos procedimentos.

A implantação de um novo processo ou uma reestruturação no fluxo de trabalho normalmente representa um desafio, pois exige mudanças. Alterações no andamento das atividades costumam causar certo pânico no time executor. Por isso é tão importante mapear os processos e principalmente, fazer com que a equipe participe destas mudanças para criar um sentimento de pertencimento.

Uma das provas de que o Município de Esteio está no caminho certo e avançando cada vez mais na busca pela satisfação dos cidadãos é que neste ano todo este processo de modernização dos processos de licenciamento, receberam duas premiações:

- ✓ Premiação Rede das Cidades – que visa valorizar e reconhecer boas práticas adotadas pela administração pública e contribui na disseminação de ideias que possam resolver os mais variados problemas urbanos, ao qual o Município foi premiado pela facilidade com que o microempreendedor individual tem na emissão de alvarás via plataforma SisLam;
- ✓ Prêmio Gestor Público – que objetiva reconhecer publicamente, ações que atinjam resultados positivos para as comunidades, incentivando a melhoria da gestão pública, atendendo parâmetros de qualidade técnica com o projeto Esteio em Desenvolvimento.

Desburocratizar a atividade empreendedora e incentivar investimentos de grandes e pequenas empresas são essenciais para a geração de empregos em nossa cidade e para o fomento da economia local.

A proposta apresentada é uma resposta à corrida pela informatização, transparência e gestão dos processos.

A partir da análise feita nos setores responsáveis pela emissão de licenças da Prefeitura Municipal de Esteio, é possível identificar as contribuições que a técnica de mapeamento de processos proporciona em termos de qualidade para as organizações. Esta técnica possibilita que os gestores tenham uma visão clara sobre o fluxo das atividades realizadas, a identificação de falhas e a aplicação de correções que proporcionam o desenvolvimento de processos eficientes e eficazes, capazes de atingir com mais êxito seus objetivos, que é a satisfação na obtenção do serviço público em um curto espaço de tempo.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistema e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

AZEVEDO, Joel. **A Importância da Gestão de Processos no Setor Público**. 2010 Disponível: [https://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo\\_9\\_A\\_importancia\\_da\\_gestao\\_de\\_processos\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo_9_A_importancia_da_gestao_de_processos_no_setor_publico.pdf). Acesso em: 09 de dezembro de 2018.

Controladoria Geral da União. **Portal da Transparência**. Disponível em: <http://rs.transparência.gov.br>. Acesso em: 06 de junho de 2018.

BARBARÁ, Saulo de Oliveira (org). **Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação: Foco no Sistema de Gestão de Qualidade com base na norma ISO 9000:2000**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

BARNES, R.M. **Estudo de movimentos e de tempos**. 6.Ed. Edgard Blücher, São Paulo, 1982

BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

Brasil, PDRAE, 1995, p. 11 / Vieira 2008 / Em 1988 o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Desenvolvimento e Crise no Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Ed Brasiliense, 1970.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma gerencial da Administração Pública no Brasil**. Revista do Serviço Público, v. 49, n. 1, 1998.

COSTA, F. L. **História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 59, n. 3, 2008.

- CAPOBIANGO, R. P.; NASCIMENTO, L. A.; SILVA, A. E.; FARONI, W. **Reformas Administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica**. Revista de Gestão, v. 20, n. 1, p. 61–78, 2013.
- COUTINHO, C. P., CHAVES, J. H. **O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal**. Revista Portuguesa de Educação, 2002. Universidade do Minho, Portugal. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/retrieve/940/ClaraCoutinho.pdf>. Acesso em: 24 de junho de 2018.
- CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007
- D'ASCENSÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001
- DEMING, W.E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Ed. Marques Saraiva, Rio de Janeiro, 1990.
- DONADEL, André C. **Um Método para Representação de Processos Intensivos em Conhecimento**. 2007. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2007.
- FACHIN, G.B.; SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. **Gerenciando processos de serviços em bibliotecas**. 2003
- FALCONI, V.C. **Gerência da Qualidade Total**. Ed. Fundação Cristiano Otoni, B.H, 1989.
- FEIJO, Gabriela Maria Carvalho. **Modelo Administrativo do Regime Militar**. 2010. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/modelo-administrativo-do-regime-militar/52763>. Acesso em: 06 de março de 2019.
- FRANCO, Bruno. **Gerenciamento por Processos**. 2011. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/354536/> Acesso em: 09 de dezembro de 2018.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas São Grandes Coleções de Processo**. RAE Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000

- HARRINGTON, A. ***Perfeiçãoando Processos Empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade.*** São Paulo: Makron, 1993.
- JURAN, J.M. ***Juran na Liderança pela Qualidade.*** Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1990.
- JUNIOR, O. P.; SCUCUGLIA, R. ***Mapeamento e Gestão por Processos – BPM.*** M. Books do Brasil Editora Ltda. 2011
- LEAL, Fabiano & ALMEIDA, Dagoberto A. de. ***Uma Análise da Aplicação Integrada de Técnicas de Mapeamento de Processo com Foco no Cliente: Estudo de Caso do Processo de Atendimento de uma Agência Bancária.*** Bauru SP, 2003.
- LUCINDA, Marco Antônio. ***Qualidade: Fundamentos e Práticas para Cursos de Graduação.*** Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. ***Fundamentos de metodologia Científica.*** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARIN, Pedro de Lima; Oliveira, Ana Claudia Pedrosa de. ***Pactos Políticos e Reformas Administrativas no Brasil,*** 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EnAPG403.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG403.pdf). Acesso em: 05 de março de 2019.
- MARTINS JÚNIOR, W. P. ***Transparência administrativa: publicidade, motivação e participação popular.*** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MAYER, R. J.; PAINTER, M. K.; WITTE, P. S. ***IDEF family of methods for concurrent engineering and business re-engineering applications.*** College Station, TX: Knowledge Based Systems, Inc., 1992.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. ***Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial.*** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OROFINO, Antonio Carlos. ***Processos com Resultados: a busca da melhoria continuada.*** Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- PALUDO, Augustinho. ***A Administração Pública.*** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

- PARENTE, José, Filho. **Gestão da Qualidade no Setor Público**. Ipea: 1991. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0237.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0237.pdf). Acesso em: 08 de dezembro de 2018.
- PEINADO, J. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.
- PLATT NETTO, Orion Augusto. et al. **Publicidade e Transparência nas Contas Públicas: Obrigatoriedade e Abrangência Desses Princípios na Administração Pública Brasileira, 2005**  
Disponível:<http://web.face.ufmg.br/face/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/viewFile/320/313> Acesso em: 09 de dezembro de 2018.
- PONTE, João Pedro (2006). **Estudos de Caso em Educação Matemática. Bolema**. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), pp3-18. (republicado com autorização).
- Rabelo, Ricardo J. **Modelagem de Processos e a Metodologia IDEF0**. 2014. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1737278-Modelagem-de-processos-e-a-metodologia-idef0.html> Acesso em: 08 de março de 2019.
- RIBEIRO, L. M. de Pádua; Pereira, J. Roberto; Benedicto, G. Carvalho. **As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas**. 2013. Disponível em: <http://200.144.182.143/escolausp/wp-content/uploads/2015/05/Reformas-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-ANPAD-2013.pdf> Acesso em: 06 de março de 2019.
- RODRIGUES, Marcos Vinicius. **Ações para a Qualidade**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.
- ROLDAN, Lucas B. **Caderno de Organização, Sistemas e Métodos Dom Alberto**. Santa Cruz do Sul: Faculdade Do Alberto, 2010. Disponível em. Acesso em: 10 de dezembro de 2018.



SILVA, Jorge Gonçalves. **Gestão por Processos em Organizações Públicas**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12032/GEST%C3%83O%20POR%20PROCESSO%20EM%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES%20P%C3%9ABLICAS%20%20Uma%20an%C3%A1lise%20sobre%20obstrutores%20e%20facilitadores%20do%20Mapeamento%20de%20Processo%20em-%20%282%29.pdf> Acesso: 09 de dezembro de 2018.

SisLam Web Esteio. **Sistema de Licenciamento**. Disponível em: <https://esteioma.sislam.com.br/defaults/sistemas> Acesso em: 20 de junho de 2018.

STADLER, Humberto. **Estratégias Para a Qualidade: O Momento Humano e o Momento Tecnológico**. Curitiba: Juruá, 2008.

TSENG, M. M.; QINHAI, M.; SU, C. J. **Mapping Customers' Service Experience for Operations Improvement**. Business Process Management Journal, v. 5, n. 1, 1999.