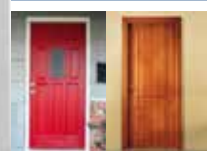


GUIA PARA
MODERNIZAÇÃO DE
PROCEDIMENTOS PARA

licenciamento de empresas

BRASÍLIA. 2013



**International
Finance Corporation**
World Bank Group



Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA

GUIA PARA
MODERNIZAÇÃO DE
PROCEDIMENTOS PARA

licenciamento de empresas

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

Robson Braga de Andrade

Presidente

Diretoria de Políticas e Estratégia

José Augusto Coelho Fernandes

Diretor

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION – IFC

Loy Pires

Gerente Geral, IFC Brasil

Mary Porter Peschka

Gerente Geral de Serviços de Assessoria para América Latina e Caribe

Alvaro Quijandria

Gerente Regional de Clima de Investimentos para América Latina e Caribe

Kristtian Rada

Coordenador do Programa de Regulação Empresarial para América Latina e Caribe

*Agradecemos as sugestões e comentários da equipe da
Unidade de Políticas Públicas do Sebrae.*

GUIA PARA
MODERNIZAÇÃO DE
PROCEDIMENTOS PARA

licenciamento de empresas

BRASÍLIA. 2013

© 2013. CNI – Confederação Nacional da Indústria.

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

CNI

Gerência Executiva de Pesquisa e Competitividade – GPC

FICHA CATALOGRÁFICA

C748g

Confederação Nacional da Indústria.

Guia para modernização de procedimentos para licenciamento de empresas. – Brasília : CNI, 2013.

108 p. : il.

ISBN 978-85-7957-096-4

Licenciamento de Empresas. 2. Modernização. I. Título.

CDU: 005.591.6

CNI

Confederação Nacional da Indústria

Setor Bancário Norte

Quadra 1 – Bloco C

Edifício Roberto Simonsen

70040-903 – Brasília – DF

Tel.: (61) 3317-9000

Fax: (61) 3317-9994

<http://www.cni.org.br>

Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC

Tels.: (61) 3317-9989 / 3317-9992

sac@cni.org.br

Sumário



APRESENTAÇÃO

INTRODUÇÃO	13
1 PREMISSAS PARA O SUCESSO DO TRABALHO DE MODERNIZAÇÃO	19
1.1 Apoio do alto escalão da prefeitura e do setor privado	20
1.2 Formação das equipes de trabalho	21
1.2.1 Comitê gestor	21
1.2.2 Equipe técnica	22
1.2.3 Gerente do projeto de modernização do alvará de funcionamento	22
1.2.4 Demais integrantes da equipe técnica	23
1.3 Processo de mudança	24
1.4 Foco no cidadão	25
2 FASES DO PROJETO DE MODERNIZAÇÃO	27

3	COMO ELABORAR UM DIAGNÓSTICO	31
3.1	Fator crítico de sucesso 1 – Pessoas	32
3.1.1	Identificar as áreas e as pessoas envolvidas no processo	32
3.1.2	Cadastrar as pessoas envolvidas no processo de emissão do alvará de funcionamento	32
3.1.3	Selecionar as pessoas que serão entrevistadas	32
3.1.4	Entrevistar as pessoas selecionadas	33
3.2	Fator crítico de sucesso 2 – Legislação vigente	34
3.3	Fator crítico de sucesso 3 – Tecnologia da informação	38
3.4	Fator crítico de sucesso 4 – Mapeamento do processo	38
3.4.1	Etapas do trabalho de mapeamento de processos	39
3.4.1.1	Selecionar a equipe técnica	40
3.4.1.2	Capacitar a equipe técnica	40
3.4.1.3	Mapear o processo de emissão do alvará de funcionamento	41
3.4.1.4	<i>Benchmarking</i> – Melhores práticas de outras prefeituras	45
4	O QUE BUSCAR NO REDESENHO DOS PROCESSOS DE TRABALHO	47
4.1	Etapas do trabalho de redesenho do processo de emissão do alvará de funcionamento	48
4.1.1	Capacitar a equipe técnica em redesenho de processos	48
4.1.2	Analisar o fluxograma do processo atual	49
4.1.3	Redesenhar o processo	51
4.1.4	Validar o processo de emissão do alvará de funcionamento redesenhado	51

5	COMO AVALIAR A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – TI NECESSÁRIA	53
5.1	<i>Software</i> livre (sistema aberto) x <i>Software</i> proprietário ou não livre (sistema fechado)	54
5.1.1	<i>Software</i> livre (sistema aberto)	54
5.1.2	<i>Software</i> proprietário ou não livre	55
5.2	Padrões de interoperabilidade – Integração entre as esferas federal, estadual, municipal	56
5.3	Certificação digital	59
5.3.1	Conceitos importantes sobre certificação digital	60
5.3.2	Para que serve o certificado digital	62
5.4	Portal internet – O canal de comunicação com o cidadão	64
5.4.1	Divulgação de informações no portal da prefeitura	64
5.4.1.1	A usabilidade do conteúdo das informações e procedimentos do processo de emissão do alvará de funcionamento no portal	64
6	MELHORES PRÁTICAS DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE BALCÃO ÚNICO	68
6.1	Balcão Único <i>in loco</i> (local físico onde é realizada a solicitação do alvará de funcionamento)	68
6.2	Balcão Único eletrônico via internet (é o fornecimento do serviço de emissão do alvará de funcionamento via internet)	69
6.3	Como implementar a sistemática de Balcão Único?	71
6.3.1	Identificar o serviço e informações prestados e padronizá-los	71
6.3.2	Criar manual de atendimento e treinar os funcionários	71
6.3.3	Divulgar o serviço e informações prestados	72
6.3.4	Monitorar a qualidade e eficiência do atendimento	72
6.4	Tópicos importantes a serem considerados para a implantação física do Balcão Único	73
6.4.1	Instalações	73
6.4.2	Conforto do ambiente	73
6.4.3	Segurança	73
6.4.4	Comunicação visual	73

7	COMO ELABORAR UMA MATRIZ DE RISCO	76
8	COMO ENVOLVER O SETOR PRIVADO	81
8.1	Importância do envolvimento do setor privado	82
8.1.1	Quando envolver o setor privado	82
8.1.2	Sistema informatizado	83
8.1.3	Fase de comunicação	83
8.1.4	Fase de monitoramento e avaliação	84
9	COMO DESENVOLVER UM PLANO DE COMUNICAÇÃO	85
9.1	Passo a passo para o desenvolvimento do plano de comunicação	86
9.1.1	Definir o objetivo do plano de comunicação	86
9.1.2	Identificar o público-alvo	87
9.1.3	Definir: o que fazer, quem irá fazer, como fazer e onde fazer	88
9.1.4	Avaliar os resultados da comunicação	91
10	COMO DESENVOLVER UM PLANO DE TREINAMENTO PARA OS SERVIDORES PÚBLICOS	93
10.1	Como criar um manual de operações	94
10.1.1	Elaborar o manual de operações de forma padronizada	94
10.1.2	Linguagem e redação	94
10.1.3	Elaborar o manual de operações com base no fluxo do processo de emissão do alvará de funcionamento redesenhado	94
10.1.4	Exemplo de manual de operações	96
10.2	Passo a passo para o plano de treinamento	98
10.2.1	Definir o escopo e o público-alvo do treinamento	98
10.2.2	Definir o tipo de treinamento	98
10.2.3	Preparar e aplicar o treinamento	98
10.2.4	Avaliar o treinamento e os treinados	99

11 COMO ESTABELECE UM SISTEMA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	101
11.1 Sistema de avaliação do projeto de modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento	101
11.1.1 Tipos de avaliação	102
11.1.1.1 Avaliação quase experimental	102
11.1.1.2 Opinião de um especialista	103
11.2 Sistema de monitoramento	103
11.2.1 O que são indicadores de desempenho?	103
11.2.2 Principais tipos de indicadores de desempenho	104
11.2.3 Passo a passo para criação do sistema de monitoramento	105
11.2.3.1 Capacitar a equipe técnica e o comitê gestor	105
11.2.3.2 Definir os indicadores-chave de desempenho	106
11.2.3.3 Definir as metas	108
11.2.3.4 Definir as variáveis de controle	108
11.2.3.5 Monitorar e agir	110
REFERÊNCIAS	111

Apresentação



A regulação da atividade econômica é importante para proteger a sociedade, bem como as próprias empresas. A regulamentação do uso do solo é essencial para o bom funcionamento de uma cidade e para o padrão de vida de seus moradores, sendo uma das tarefas de maior relevância do governo municipal.

No entanto, quando ela é acompanhada por um excesso de burocracia, acaba gerando mais danos do que benefícios. Ao dificultar a abertura de negócios, as exigências burocráticas prejudicam o desenvolvimento da região. Emprego e renda deixam de ser gerados, especialmente os de boa qualidade.

A burocracia desnecessária empurra empresas e trabalhadores para a informalidade, o que é ruim para todos. A sociedade deixa de ser protegida. O município, o estado e o país desperdiçam seu potencial de crescimento.

Com o objetivo de promover o desenvolvimento, mas sem esquecer a proteção à sociedade e às empresas, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e a International Finance Corporation (IFC), do Grupo Banco Mundial, apresentam este guia.

Hoje, há no Brasil e em outros países bons exemplos de municípios que estimularam o empreendedorismo, reduziram a pobreza e desenvolveram-se. Baseado na experiência da IFC, o guia apresenta um roteiro para a simplificação dos procedimentos de licenciamento no âmbito municipal.

Convidamos todos os prefeitos e prefeitas do Brasil a conhecer, avaliar e implementar as propostas aqui apresentadas, estimulando o empreendedorismo e o desenvolvimento de suas cidades.

Robson Braga de Andrade

Presidente da Confederação
Nacional da Indústria

Alvaro Quijandria

Gerente Regional de Clima de Investimentos
para América Latina e Caribe – IFC

Introdução



As prefeituras têm papel fundamental na prestação dos serviços públicos, ainda mais quando esses serviços refletem no desenvolvimento socioeconômico dos municípios e possibilitam a geração de emprego e renda para a sua comunidade.

Um dos principais serviços públicos prestados pelas prefeituras é a emissão do alvará de funcionamento. O fornecimento rápido e eficiente desse serviço permite a criação de um clima mais favorável para o investimento e o desenvolvimento do setor privado local. Alvarás de funcionamento aumentam a segurança operacional das atividades empresariais. Além disso, aumentam o nível de informação das prefeituras sobre o universo de empresas que operam no município e permitem efetuar o controle sobre o adequado uso e ocupação do solo urbano.

A regulação provê ordem e proteção à sociedade. A regulação do uso do solo é essencial para garantir a qualidade de vida de uma cidade, o padrão de vida de seus habitantes e o bom crescimento do município.

O excesso de regulação, no entanto, é prejudicial. O excesso de burocracia aumenta os custos das empresas e desestimula o surgimento de novos negócios. Ele empurra empresas e trabalhadores para a informalidade e todos ficam desprotegidos.

O excesso de burocracia também aumenta os custos da prefeitura absorvendo recursos que poderiam ser direcionados para investimento.

E por que focar no âmbito municipal para desenvolver um projeto de modernização do alvará de funcionamento? Porque é responsabilidade do município estimular o desenvolvimento local e regulamentar o funcionamento das empresas situadas em seu território. De acordo com estudos realizados pela International Finance Corporation (IFC), do Grupo Banco Mundial, 70% dos prazos do processo de solicitação do alvará de funcionamento ocorre no âmbito municipal.

OUTROS BENEFÍCIOS COM A MODERNIZAÇÃO DO PROCESSO DE EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO:

- ▶▶ Aumentar o número de empresas formais no município, facilitando o gerenciamento dos cadastros e a fiscalização desses empreendimentos.
- ▶▶ Garantir mais segurança para os cidadãos, clientes e usuários dos produtos e serviços fornecidos pelas empresas.
- ▶▶ Auxiliar no planejamento e no processo de tomada de decisão quanto ao desenvolvimento de políticas públicas de desenvolvimento urbano mais eficazes, uma vez que se conhece a real situação das empresas em funcionamento nos municípios.

Para o setor privado, também é de grande importância que as empresas, na sua maioria microempresas e empresas de pequeno porte¹, obtenham o alvará de funcionamento.

No Brasil, microempresas e empresas de pequeno porte ocupam um papel de destaque no cenário econômico. De acordo com o Cadastro do IBGE, essas categorias de empresas totalizam pouco mais de 5 milhões, representando 98,3% das empresas formais brasileiras em 2010. As micro e pequenas empresas respondem por 30% do emprego e 17% da renda salarial gerada na economia brasileira.

O alvará de funcionamento traz diversas vantagens para essas microempresas e empresas de pequeno porte, pois é o primeiro passo para sua formalização.



VANTAGENS PARA MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE QUE OBTÊM O ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO:

- » Possibilita encontrar parceiros comerciais, fornecer para grandes empresas e órgãos públicos e exportar produtos e serviços.
- » Possibilita ter acesso a linhas de financiamento, manter um capital de giro e ter a possibilidade de aceitar pagamento com cartões de crédito e débito.
- » Aumenta a autoestima do empreendedor pela valorização social.



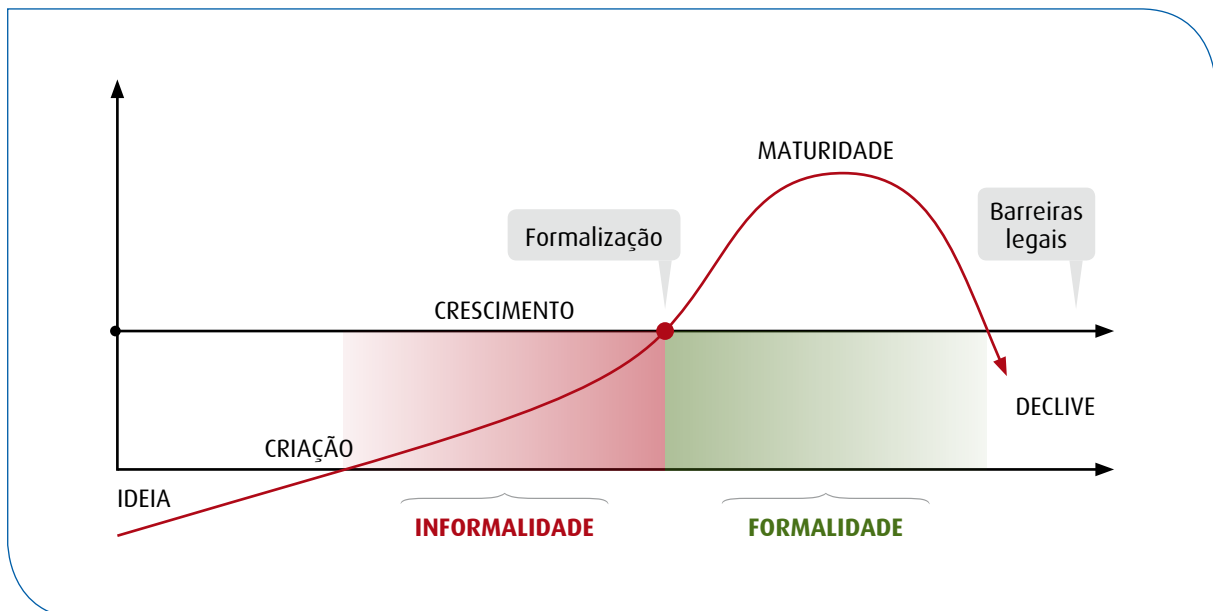
DESVANTAGENS PARA AS EMPRESAS QUE ESTÃO NA INFORMALIDADE:

- » Não podem exercer sua atividade de forma plena, ficando em desvantagem em relação aos seus concorrentes.
- » Dificuldade de divulgar seus produtos e serviços para atrair clientes, por consequência, desvantagem no mercado.
- » Falta de acesso a crédito e financiamento para investimentos e aperfeiçoamento do negócio.

1. A definição de microempresa e empresa de pequeno porte é descrita no artigo 3º da Lei Complementar nº 123, de 2006.

No entanto, a informalidade tem entre suas principais causas a burocracia presente no processo de emissão do alvará de funcionamento e a dificuldade para legalizar empreendimentos no nível local (municipal). Boa parte dos empreendimentos não alcança uma fase de crescimento e maturidade em seu ciclo de vida que lhe permita superar as barreiras da formalidade. Nascem e morrem informais. Quanto menos barreiras legais, que aqui denominamos “legais”, maiores são as probabilidades de que os empreendimentos possam se formalizar.

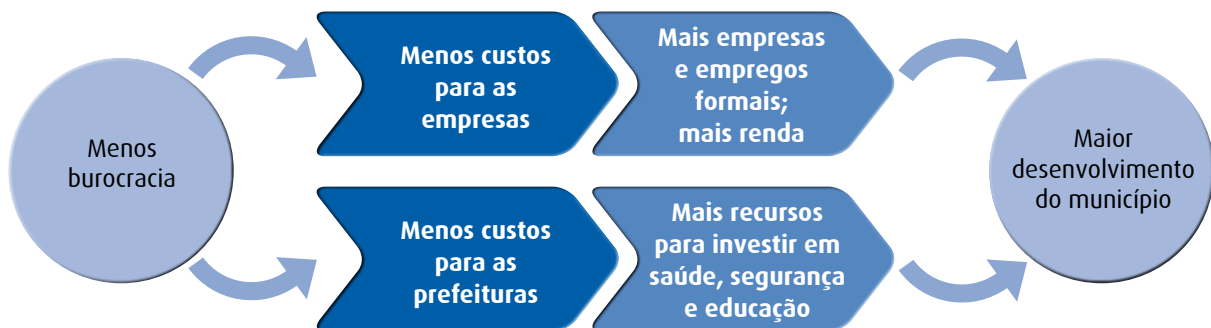
A seguir, apresentamos o gráfico² que mostra que grande parte das empresas não consegue alcançar a fase de crescimento e maturidade de seu ciclo de vida na formalidade.



O gráfico mostra que a maioria das microempresas e empresas de pequeno porte fica na informalidade desde o momento da sua criação (início da atividade) até parte do seu período de crescimento e só conseguem se formalizar quando estão chegando à fase de maturidade. Isso se deve ao alto grau das barreiras legais impostas pelas prefeituras, isto é, as microempresas e empresas de pequeno porte passam parte de seu ciclo de vida na informalidade da criação ao crescimento lutando contra as barreiras legais necessárias para a sua formalização.

2. *Investment Climate Surveys.*

REDUZA A BUROCRACIA E ESTIMULE O DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO



Premissas para o sucesso do trabalho de modernização



1

A modernização, de um modo geral, é um grande desafio para os municípios, uma vez que para atender municípios cada vez mais populosos e cidadãos mais exigentes, a prefeitura precisa ter processos eficientes para fornecer serviços públicos com qualidade e rapidez. No entanto, a modernização vem atrelada a mudanças, como a adoção de novos procedimentos, o uso de novas tecnologias e a redefinição das atribuições das pessoas. Para auxiliar as prefeituras a obter sucesso na modernização do seu processo de emissão do alvará de funcionamento, propomos um rol de premissas que ajudarão a sua implementação.

PREMISSAS PARA O SUCESSO DO TRABALHO DE MODERNIZAÇÃO:

- ▶▶ Apoio do alto escalão da prefeitura e dos setores privados envolvidos.
- ▶▶ Formação de equipes multidisciplinares capacitadas a implementar o projeto de modernização.
- ▶▶ Mobilização e conscientização de todos os envolvidos no processo de mudança e quebra de paradigmas.
- ▶▶ Foco no cidadão.

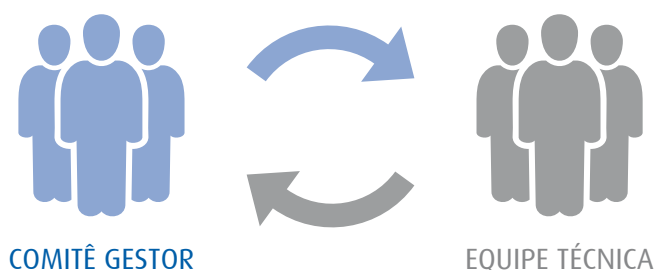
1.1 APOIO DO ALTO ESCALÃO DA PREFEITURA E DO SETOR PRIVADO

Para que o projeto de modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento seja implantado com sucesso, é preciso o patrocínio do Corpo Diretivo da Prefeitura, isto é, do prefeito, do vice-prefeito e dos secretários das áreas envolvidas e representantes do setor privado, como associações comerciais e federações das indústrias, por exemplo. O compromisso político e o apoio intensivo por parte desses grupos é essencial para a concretização desta iniciativa de modernização.

É indicado que o compromisso com o projeto de modernização seja anunciado em evento público e os cidadãos tomem conhecimento. Isso garante o comprometimento da prefeitura com o projeto e dá visibilidade para a boa prática que será implementada.

1.2 FORMAÇÃO DAS EQUIPES DE TRABALHO

As equipes de trabalho são responsáveis pela elaboração e gestão do projeto. Para o trabalho de modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento, é sugerida a formação de duas equipes:



1.2.1 Comitê gestor

Sugere-se que o prefeito designe um comitê gestor, do qual também seja membro, para o acompanhamento e controle do desempenho do projeto de modernização do alvará de funcionamento.

O objetivo desse comitê gestor é planejar o envolvimento do prefeito na implantação do projeto, definir a equipe técnica, cobrar os resultados desta equipe e também tomar decisões consideradas mais complexas. Além disso, o comitê gestor tem papel motivador, para que a equipe técnica e os demais membros da prefeitura continuem acreditando e se dedicando ao projeto.

É importante que as reuniões do comitê gestor sejam frequentes para que o projeto não perca força e a dinâmica de implantação tenha ritmo. O comitê gestor tem papel fundamental no desempenho do projeto, deste modo, é preciso que a sua atuação seja permanente.

Interessante lembrar que este comitê gestor deve buscar a integração com a Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (REDESIM).

1.2.2 Equipe técnica

A equipe técnica é um grupo selecionado de funcionários da prefeitura que tem o perfil para trabalhar em gerenciamento de projetos, isto é, aplicar a metodologia sugerida neste trabalho. Essa equipe pode ser assessorada por uma consultoria externa. Essa consultoria não é obrigatória, mas desejável, pois tem conhecimento e experiência para aplicar metodologias para modernização do alvará de funcionamento e também para orientar a prefeitura no esforço de superar as dificuldades no caminho da modernização e do melhor desempenho.

A equipe técnica pode ser complementada por funcionários da prefeitura (inclusive outras secretarias) que participam do processo de emissão e análise do alvará de funcionamento e, se necessário, por funcionários de outras instituições que fazem parte deste processo, como, por exemplo, representantes da Junta Comercial.

1.2.3 Gerente do projeto de modernização do alvará de funcionamento

A equipe técnica precisa ter um gerente do projeto, um líder designado pelo comitê gestor ou até mesmo um integrante do comitê gestor. Este líder tem papel fundamental na condução dos trabalhos da equipe técnica e na interlocução com o comitê gestor. É importante que o Gerente do Projeto tenha a delegação e o apoio formal do Prefeito para levar adiante a reforma.

CARACTERÍSTICAS DO GERENTE DO PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DO PROCESSO DE EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO:

- » Entende perfeitamente o que é o projeto de modernização do licenciamento de atividades (cada etapa, tempos e custos).
- » Tem capacidade de lidar com os integrantes da equipe técnica e entender seus problemas e dificuldades.
- » É comprometido e focado nos resultados do projeto.
- » É politicamente hábil.
- » Tem excelente habilidade de negociação e comunicação.
- » Consegue resolver problemas e tomar decisões rápidas.

1.2.4 Demais integrantes da equipe técnica

Além do gerente do projeto, recomenda-se que a equipe técnica seja composta por outros integrantes da prefeitura, funcionários que conhecem a fundo o processo de emissão do alvará de funcionamento e têm o perfil adequado para internalizar o projeto e o espírito de mudança proposto para o projeto.

CARACTERÍSTICAS DOS INTEGRANTES DA EQUIPE TÉCNICA DO PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO:

- ▶▶ Têm espírito de mudança e não se prendem aos procedimentos existentes, isto é, têm facilidade em aceitar novas ideias, conceitos e procedimentos.
- ▶▶ São comprometidos e motivados pelo objetivo do projeto, sentem-se “donos do projeto”.
- ▶▶ São pró-ativos, tomam iniciativa quanto às necessidades do projeto. Buscam soluções e informações.
- ▶▶ Conseguem se comunicar com todos dentro da prefeitura e têm clareza para expor suas ideias.
- ▶▶ São organizados e sabem cumprir os prazos do projeto.

De acordo com a realidade da prefeitura é que se define o número de participantes do comitê gestor e da equipe técnica. No entanto, sugere-se que o comitê gestor e a equipe técnica **NÃO** tenham mais que 15 integrantes cada. Isso facilita o gerenciamento do projeto e a definição clara do papel de cada um.

O comitê gestor e a equipe técnica são grupos fixos do projeto, mas à medida que houver necessidade, é recomendável convidar outros servidores para colaborar na discussão de assuntos específicos.

1.3 PROCESSO DE MUDANÇA

Qual o objetivo da mudança? Por que mudar a situação atual à qual estamos habituados? O principal objetivo é melhorar os resultados, isto é, prestar um serviço com mais qualidade e rapidez para o cidadão e ter mais eficiência no processo de emissão do alvará de funcionamento, garantindo a ordem urbana, ou seja, modernizar ao mesmo tempo em que se preserva a segurança para a sociedade por meio das leis de uso e ocupação do solo.

O processo de mudança se torna cada vez mais necessário devido aos avanços tecnológicos e à quantidade de informações a que os cidadãos têm acesso. Além disso, os cidadãos estão mais conscientes de seus direitos e exigentes com os serviços que buscam, e um deles é a emissão do alvará de funcionamento.

Entretanto, o processo de mudança pode gerar resistências e dificultar a implantação do projeto de modernização. A mudança pode gerar desconfortos e conflitos, sendo necessário o monitoramento e ações específicas para romper essas resistências.

POR QUE OS SERVIDORES E CIDADÃOS RESISTEM ÀS MUDANÇAS?

- ▶ Os servidores que passam décadas executando tarefas administrativas da mesma maneira têm dificuldades em abraçar mudanças processuais.
- ▶ Às vezes, mudanças são comunicadas repentinamente aos servidores e cidadãos, sem preparação ou participação dos envolvidos no processo de transformação.
- ▶ O processo de mudança e seus benefícios devem ser comunicados de maneira clara e gerar credibilidade para os servidores e cidadãos.

Para evitar resistências às mudanças e romper as que surgirem, podem ser utilizadas ferramentas como mobilização dos envolvidos, preparação para a mudança e treinamento. Esses tópicos são tratados no decorrer deste guia e os principais itens que tratam deste tema são: “8. Como desenvolver um plano de comunicação” e “9. Como desenvolver um plano de treinamento para os servidores públicos”.

1.4 FOCO NO CIDADÃO

O objetivo principal das prefeituras é a satisfação de seus cidadãos quanto aos seus serviços prestados, mas, para que isso ocorra, os serviços devem ser prestados com qualidade e rapidez.

Inicialmente, é preciso entender o que o cidadão espera daquele serviço. Por exemplo, o que o cidadão espera quando solicita um alvará de funcionamento? Para obter essa resposta específica para cada município, é preciso realizar pesquisas locais com os empreendedores e o setor privado, mas em linhas gerais podemos concluir que o cidadão espera:

O QUE O CIDADÃO ESPERA QUANDO SOLICITA UM ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO?

- » O máximo de conveniência e conforto para obter o serviço, isto é, se for possível realizar a solicitação via internet ou ir ao local entregar a documentação uma única vez, em um único local, e depois ir apenas receber o alvará de funcionamento.
- » Custo mínimo, sendo que o custo não implica apenas as taxas da prefeitura para emissão dos documentos, mas também os custos de transporte, tempo e cópias de documentação.
- » Eficiência na emissão do alvará de funcionamento, uma vez que esse documento permite que o cidadão possa iniciar seu negócio regularmente.
- » Máximo de informações, para que o cidadão saiba o que ele precisa providenciar antes de solicitar o alvará de funcionamento.

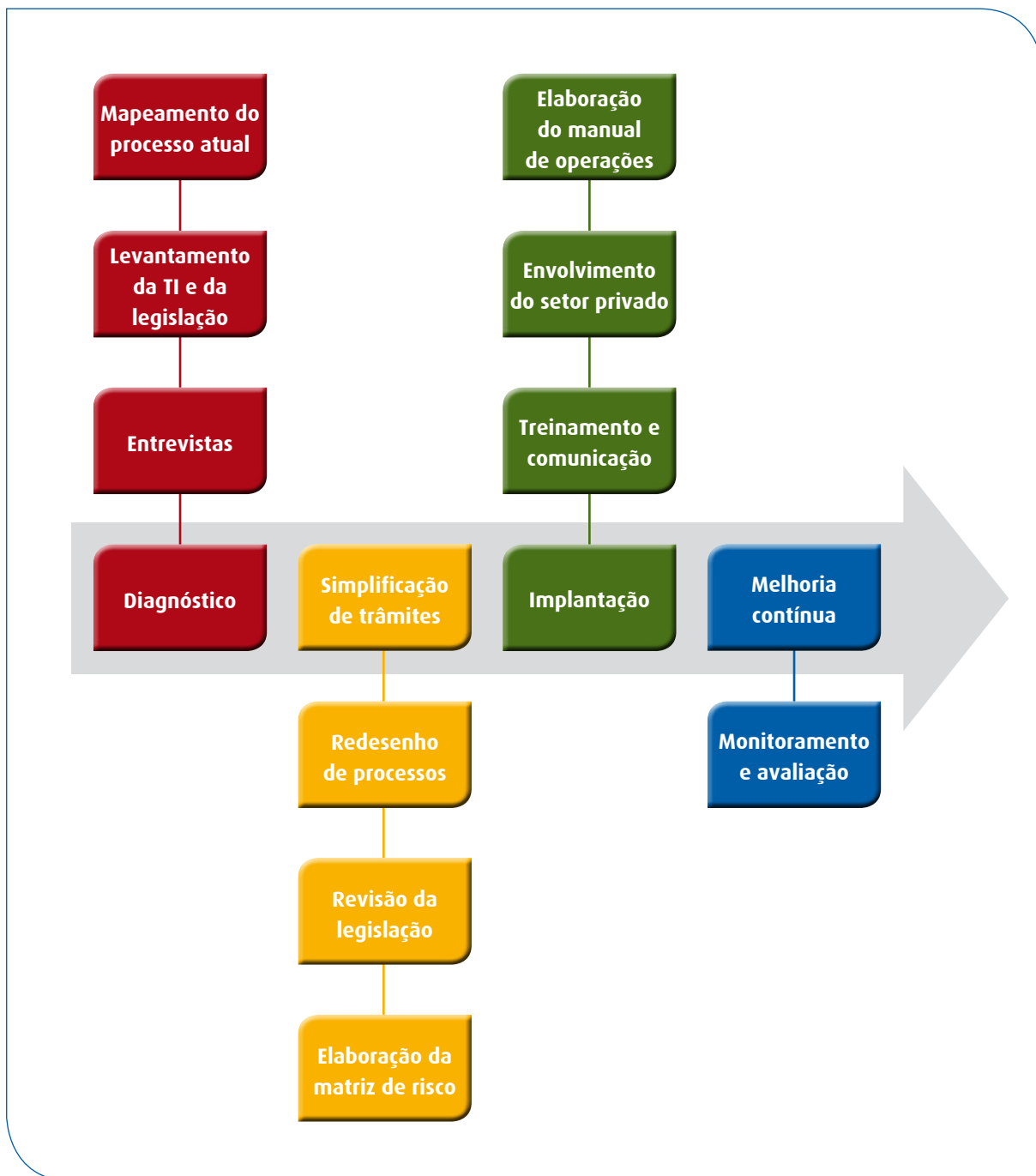
É baseado nessas respostas que a prefeitura precisa focar quando for repensar suas rotinas de trabalho e for implementar o processo de modernização do alvará de funcionamento.

Fases do projeto de modernização



O projeto de modernização tem fases bem definidas e o seu seguimento é importante para o sucesso do trabalho.

As fases do projeto de modernização são:



As fases do projeto de modernização são como as fases do tratamento de um paciente enfermo³. A figura a seguir exemplifica essas fases:



Conforme apresentado na figura, inicialmente se identificam as causas da não conformidade com a situação ideal (1 – diagnóstico), em seguida, são propostas soluções para sanar essa não conformidade (2 – medicamentos), a solução é implementada (3 – paciente toma o medicamento) e ocorre a avaliação e o monitoramento para se verificar se a situação ideal foi atingida e é efetiva, isto é, permanecerá ao longo do tempo (4 – exames periódicos).

3. Anita Fiori. **Como desburocratizar para prosperar? Ideias para o diálogo público-privado no novo Brasil.** Acesso em 4 de agosto de 2010.

Para modernizar o processo de emissão do alvará de funcionamento, iremos aplicar essas fases, haja vista a importância lógica de sua sequência. A seguir, apresentamos a explicação das fases do projeto de modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento:

- » **Diagnóstico:** identificar os problemas e as causas que atrapalham a eficiência e a eficácia do processo de emissão do alvará de funcionamento. Essa identificação é feita por meio do mapeamento do processo.
- » **Simplificação de trâmites:** propor melhorias que simplifiquem e modernizem o processo de emissão do alvará de funcionamento, com foco na reforma regulatória e no uso intensivo de tecnologia da informação.
- » **Implantação:** planejamento e implementação dos projetos de melhoria levantados.
- » **Melhoria contínua:** monitoramento e avaliação dos resultados e identificação de novas melhorias e ações corretivas.

Como elaborar um diagnóstico

3



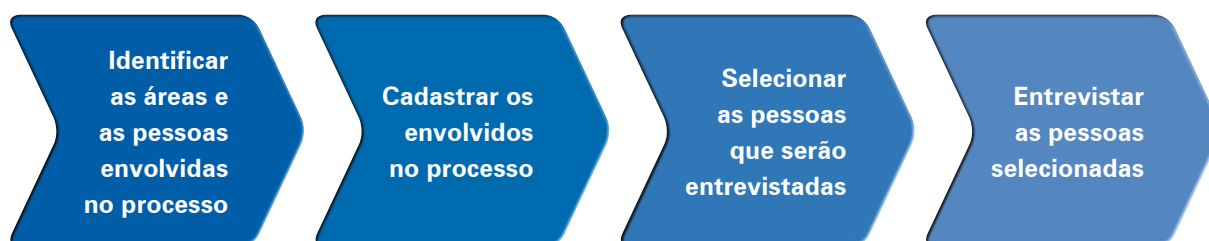
O diagnóstico proposto para esse trabalho é focado em identificar a situação atual do processo de emissão do alvará de funcionamento.

Qual o objetivo do diagnóstico? Em primeiro lugar, é importante ressaltar que o diagnóstico é um instrumento de conhecimento. Ele visa analisar as áreas envolvidas no processo de emissão do alvará de funcionamento, isto é, desde a unidade organizacional, que recebe a solicitação do alvará de funcionamento, até a unidade que o entrega ao cidadão. A finalidade é descobrir os pontos fortes e fracos que elas apresentam para posteriormente identificar as oportunidades de melhoria com a intenção de maximizar os resultados e a satisfação do cidadão.

Os pontos principais a serem analisados no diagnóstico são os fatores críticos de sucesso. Fatores críticos de sucesso são aquelas poucas condições em que os resultados, se satisfatórios, garantem o desempenho e o sucesso do processo. Como são essenciais, resultados insatisfatórios podem comprometer os resultados esperados.

3.1 FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 1 – PESSOAS

PASSO A PASSO



3.1.1 Identificar as áreas e as pessoas envolvidas no processo

Para realizar o diagnóstico da atual situação do processo de emissão do alvará de funcionamento, inicialmente é preciso identificar as pessoas que fazem parte deste processo. Após a identificação das áreas e das pessoas que o compõem, seleciona-se um grupo que será entrevistado.

3.1.2 Cadastrar as pessoas envolvidas no processo de emissão do alvará de funcionamento

É importante fazer um cadastro em planilha eletrônica com todos os participantes do processo de trabalho, com nome, unidade organizacional em que está alocado, telefone e e-mail. Mesmo que não sejam todos entrevistados no diagnóstico, essa informação é importante para a comunicação das mudanças e os treinamentos, isto é, a mobilização para não gerar resistências.

3.1.3 Selecionar as pessoas que serão entrevistadas

As pessoas selecionadas para as entrevistas precisam ter algumas características diferenciadas:

- » Entender do processo de trabalho como um todo.

- » Conhecer a prefeitura – conhecer a cultura e o clima organizacional.
- » Ter trabalhado em mais de uma área, principalmente se for mais de uma área que trata do processo de emissão do alvará de funcionamento.

Contudo, essas características não são eliminatórias, elas apenas são direcionadoras para a escolha das pessoas entrevistadas.

3.1.4 Entrevistar as pessoas selecionadas

Quem realiza as entrevistas? As entrevistas são realizadas e consolidadas pela equipe técnica ou consultoria externa.

É sugerido que se elabore um roteiro para a entrevista, para facilitar o direcionamento do diagnóstico. A entrevista não é engessada, assim, é possível ampliar as questões à medida que a entrevista é realizada.

SUGESTÕES PARA O ROTEIRO DE ENTREVISTAS:

As primeiras perguntas são básicas, mas auxiliam no gerenciamento do trabalho:

- » Nome do entrevistado e área em que trabalha atualmente.
- » Outras áreas da prefeitura em que já trabalhou.

Perguntas específicas:

- » Qual legislação vigente do processo de emissão do alvará de funcionamento é aplicada nas suas rotinas de trabalho?
- » O seu trabalho é automatizado? Há algum sistema eletrônico para realização das atividades?
- » Há procedimentos padronizados para realização do trabalho?
- » O que deveria melhorar nos procedimentos relacionados ao processo de emissão do alvará de funcionamento?

Após a realização das entrevistas, recomenda-se consolidá-las em um documento a ser apresentado ao comitê gestor.

3.2 FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 2 – LEGISLAÇÃO VIGENTE

A legislação vigente referente ao processo de emissão do alvará de funcionamento é material importante para se entender como esse processo está regulamentado. No entanto, é importante lembrar que o licenciamento de atividades considera também as legislações federal e estadual.

A análise da legislação vigente (municipal, estadual e federal) relacionada ao alvará de funcionamento é condição-chave para o sucesso do projeto. A análise da legislação permite verificar se há ou não procedimentos burocráticos na lei e também identificar procedimentos burocráticos que são executados devido a usos e costumes e que não estão na legislação.

Neste documento, apresentaremos algumas prerrogativas da Constituição Federal e a legislação federal vigente e algumas leis municipais que devem ser observadas quanto à necessidade de elaboração ou atualização. Durante o diagnóstico devem ser levantadas, especificamente, a incidência de outras normas estaduais ou municipais sobre esta temática.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL

NÚMERO	LEGISLAÇÃO
Art. 179 da Constituição Federal	“A União, os estados, o Distrito Federal e os municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.”
Art. 170 da Constituição Federal	“A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:” “IX – tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no país.”

NÚMERO	LEGISLAÇÃO
Art. 146	<p>“Cabe à lei complementar:</p> <p>III – estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre:</p> <p>d) definição de tratamento diferenciado e favorecido para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, inclusive regimes especiais ou simplificados, no caso do imposto previsto no art. 155, II, das contribuições previstas no art. 195, I e §§ 12 e 13, e da contribuição a que se refere o art. 239.”</p>

As principais legislações federais referentes ao licenciamento de atividades são:

NÚMERO	LEGISLAÇÃO
Lei nº 11.598/07	“Estabelece diretrizes e procedimentos para a simplificação e integração do processo de registro e legalização de empresários e de pessoas jurídicas, cria a Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios – REDESIM.”
Lei Complementar nº 123/06	“Estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.”
Decreto Federal nº 6.884/2009	“Institui o Comitê para Gestão da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios – CGSIM”.
Resolução CGSIM nº 12/09	“Institui Subcomitês do Comitê para Gestão da Rede Nacional para Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios - CGSIM nos Estados e no Distrito Federal.”
Resolução CGSIM nº 22/10	“Dispõe sobre regras a serem seguidas quanto às pesquisas prévias e à regulamentação da classificação de risco da atividade para a concessão do Alvará de Funcionamento Provisório ou Definitivo de empresários e de sociedades empresariais de qualquer porte, atividade econômica ou composição societária, no âmbito da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios – REDESIM.”
Resolução CGSIM nº 25/11	“Dispõe sobre parâmetros e padrões para desenvolvimento do modelo de integração da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios – REDESIM.”

As principais leis municipais que devem ser observadas quanto ao licenciamento de atividades são:

LEGISLAÇÃO	COMENTÁRIO
Plano Diretor	De acordo com o Estatuto da Cidade, o plano diretor é a lei municipal que estabelece a política de desenvolvimento e expansão urbana. Além de integrar o processo de planejamento municipal, deve conter as exigências fundamentais para ordenação da cidade, com a finalidade de assegurar a todos os cidadãos os direitos relacionados à qualidade de vida, à justiça social e ao desenvolvimento das atividades econômicas.
Lei de Zoneamento Urbano	O zoneamento urbano pode estar estabelecido no próprio plano diretor ou em legislação municipal específica. Em muitos municípios, o zoneamento está contido na Lei de Uso e Ocupação do Solo. O zoneamento urbano é utilizado para definir de que forma as diversas áreas urbanas podem ser utilizadas. Assim, é possível estabelecer em que áreas urbanas as atividades econômicas podem ser exercidas.
Código de Posturas	Muitos municípios brasileiros fazem uso do Código de Posturas para regular a utilização dos espaços urbanos. Esta legislação, normalmente, contém regras sobre estética urbana, horário de funcionamento de atividades comerciais, licenciamento de atividades em locais públicos, regras para funcionamento de feiras livres e mercados públicos, utilização do espaço aéreo e subsolo e, também, a instalação de faixas e cartazes em locais públicos.

Código Tributário – É necessário observar se o Código Tributário do município já está atualizado com as diretrizes estabelecidas pela Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, especialmente, no que diz respeito ao tratamento tributário diferenciado que a elas deve ser dispensado.

Licenciamento Ambiental – Este é outro aspecto fundamental que deve ser observado pelo Município. É necessário verificar se existe lei estabelecendo a municipalização do licenciamento ambiental. Em caso positivo, deve-se prestar bastante atenção nas atividades econômicas que são passíveis de licenciamento por parte do município. Vários municípios possuem lei estabelecendo o zoneamento ambiental, o que também deve ser observado.

Regulamentação da Lei Geral – O art. 77 da Lei Complementar nº 123/2006 estabelece a obrigatoriedade de sua regulamentação para todo o município brasileiro. É necessário verificar se o município já possui a lei municipal e se as garantias voltadas ao tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido às microempresas e às empresas de pequeno porte, já estão asseguradas.

É IMPORTANTE RESSALTAR QUE A LEI COMPLEMENTAR Nº 123/06 É BEM CLARA AO DIZER:

“Art. 4º Na elaboração de normas de sua competência, os órgãos e entidades envolvidos na abertura e fechamento de empresas, dos 3 (três) âmbitos de governo, deverão considerar a unicidade do processo de registro e de legalização de empresários e de pessoas jurídicas, para tanto devendo articular as competências próprias com aquelas dos demais membros, e buscar, em conjunto, compatibilizar e integrar procedimentos, de modo a evitar a duplicidade de exigências e garantir a linearidade do processo, da perspectiva do usuário.”

Os municípios devem ficar atentos às legislações federais e estaduais para convergir tanto nos procedimentos para abertura e fechamento de empresas quanto para não realizar exigências duplicadas para o cidadão, isto é, exigências já realizadas na esfera federal e estadual.

Além disso, está em andamento a implantação da REDESIM em todo o país e muitos Estados já possuem ou estão implantando o Integrador Estadual, sistema que fará a integração entre os municípios, o Estado e a Receita Federal para todos os processos previstos na REDESIM, conforme a Resolução CGSIM nº 25/11. Cada Estado designou uma de suas instituições para ser o Integrador Estadual, comumente a Junta Comercial.

A participação do município na REDESIM é de grande valia para a simplificação dos procedimentos de licenciamento de empresas. Como primeiro passo, recomenda-se o contato com o governo estadual para identificar e estabelecer contato com o Integrador Estadual.

3.3 FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 3 – IDENTIFICAR A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO UTILIZADA

Inicialmente, é importante ressaltar a modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento, isto é, alteração de procedimentos e de legislação que independem do uso da tecnologia da informação.

O fator crítico de sucesso relacionado à tecnologia da informação utilizada pelas prefeituras para o processo de emissão do alvará de funcionamento será tratado no item “4. Como avaliar a tecnologia da informação – TI necessária” deste documento. As primeiras informações sobre a TI utilizada para o processo de emissão do alvará de funcionamento deve ser obtida nas entrevistas, atividade descrita no item “2.1 Fator crítico de sucesso 1 – Pessoas”.

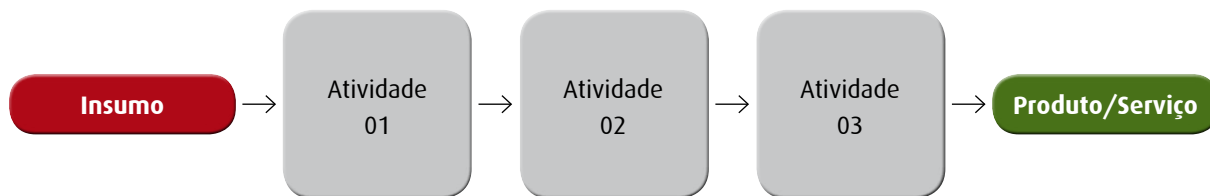
3.4 FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 4 – MAPEAR O PROCESSO DE EMISSÃO DE ALVARÁ DO FUNCIONAMENTO (FLUXOGRAMA)

“Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial.”

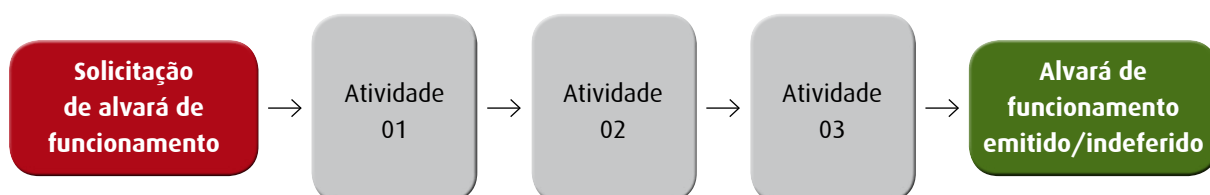
José Ernesto Lima Gonçalves⁴

O que é processo de trabalho? Processo de trabalho é um conjunto de atividades organizadas sequencialmente de maneira lógica que transformam um insumo em um produto ou serviço.

4. GONÇALVES, José E. Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2000, v. 40.



O mapeamento do processo terá como insumo: a solicitação do alvará de funcionamento e como produto/serviço, o alvará de funcionamento emitido ou indeferido.



Normalmente, em processos de trabalho mais extensos, isto é, com maior número de atividades, são feitas divisões das atividades por grupos de mesma natureza, que chamamos de subprocessos.

3.4.1 Etapas do trabalho de mapeamento de processos

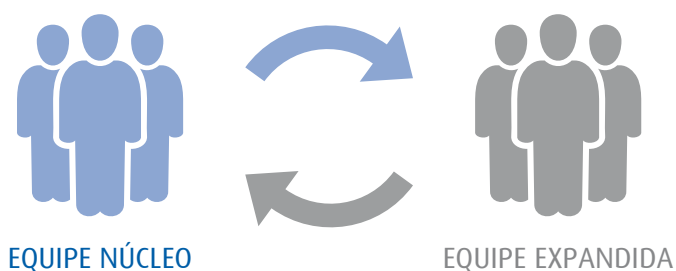


3.4.1.1 SELECIONAR A EQUIPE TÉCNICA

As pessoas que irão complementar a equipe técnica são selecionadas nesta fase. A complementação da equipe técnica é feita para trazer para o trabalho de mapeamento de processos representantes de todas as secretarias que participam do processo de emissão do alvará de funcionamento. Essas pessoas são selecionadas entre aquelas que participaram das entrevistas do diagnóstico e têm as características apresentadas no item “1.2.2 Equipe técnica”.

A equipe técnica deve ser composta por 6 a 8 integrantes fixos. No entanto, à medida que alguma atividade específica é mapeada e é preciso esclarecê-la, pode-se convidar um servidor que entenda bem dessa atividade. Deste modo, sugerimos duas equipes para o mapeamento e redesenho do processo de emissão do alvará de funcionamento:

- ▶▶ **Equipe técnica núcleo:** responsável pela realização dos levantamentos para as atividades concernentes ao processo de emissão do alvará de funcionamento e o seu redesenho. A equipe técnica núcleo é constituída por profissionais atuantes nas diversas áreas que fazem parte do processo de trabalho e são conhecedores da sua prática e que tenham interesse em realizar mudanças. As pessoas dessa equipe atuam de forma permanente.
- ▶▶ **Equipe técnica expandida:** os participantes desta equipe têm ação pontual, isto é, contribuem sempre que se necessita de algum conhecimento específico.



3.4.1.2 CAPACITAR A EQUIPE TÉCNICA

Para o melhor desempenho da equipe técnica, é sugerida uma capacitação em abordagens de processo de trabalho e mapeamento e redesenho dos processos de trabalho.

IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PARA A EQUIPE TÉCNICA:

- » Direciona a equipe técnica na realização das atividades de forma sistemática.
- » Colabora para quebrar resistências com relação às mudanças que serão propostas.
- » Traz maior segurança e comprometimento na realização do trabalho de modernização.

PARA A CAPACITAÇÃO, PODEM SER ABORDADOS OS SEGUINTE TÓPICOS:

- » As organizações e seu relacionamento com o ambiente onde estão inseridas.
- » Evolução das organizações: produtividade e eficiência.
- » Abordagem das organizações por processos (a visão por processos X visão por áreas da estrutura organizacional).
- » Conceituação sobre processos de trabalho.
- » Pontos críticos das organizações convencionais.
- » Programação de mudanças.
- » Identificação e mapeamento dos processos de trabalho.
- » Ferramentas para documentação (simbologia, técnica de elaboração de fluxogramas).
- » Parte prática: exercícios de elaboração de fluxogramas.

3.4.1.3 MAPEAR O PROCESSO DE EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO

COMO REPRESENTAR GRAFICAMENTE UM PROCESSO DE TRABALHO – FLUXOGRAMA

O que é um fluxograma?

Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência lógica de rotinas de trabalho de forma analítica, caracterizando as atividades, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo de trabalho.

QUAIS OS BENEFÍCIOS DA REPRESENTAÇÃO POR MEIO DO FLUXOGRAMA?

- » Visualização do processo de trabalho como um todo.
- » Entender as interfaces críticas e as inter-relações entre as atividades.
- » Rapidez na descrição do processo de trabalho.
- » Facilidade de leitura e entendimento do processo de trabalho.
- » Facilidade para identificar os pontos desconexos e ilógicos do processo de trabalho.
- » Identificação dos gargalos e inconsistências do processo de trabalho.

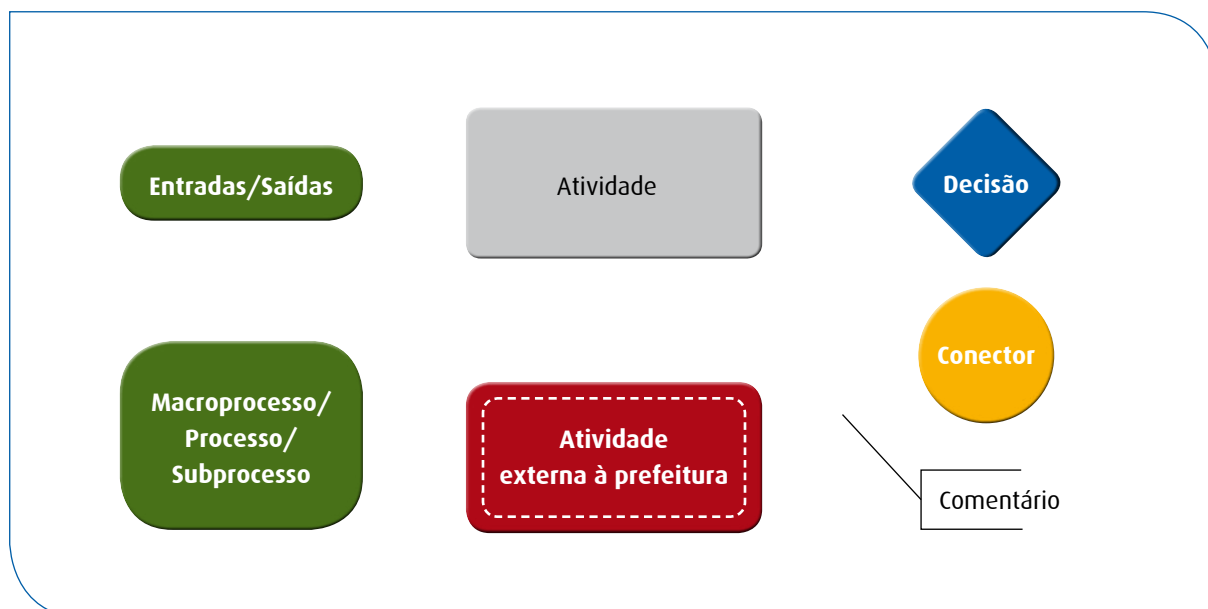
ETAPAS PARA A REPRESENTAÇÃO GRÁFICA – FLUXOGRAMA

ETAPAS	EXEMPLOS
1. Definição do nome do processo de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Emissão do alvará de funcionamento
2. Identificação dos atores do processo do trabalho. Quem são os responsáveis pela execução das atividades?	<ul style="list-style-type: none">• Cidadão• Área de uso e ocupação do solo
3. Identificar as entradas (<i>inputs</i>) do processo de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Solicitação do alvará de funcionamento• Solicitação de informações
4. Identificar as atividades que são organizadas sequencialmente ou em paralelo	<ul style="list-style-type: none">• Preencher formulário de solicitação → Analisar formulário de solicitação
5. Identificar as saídas (<i>outputs</i>) do processo de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Alvará de funcionamento emitido• Solicitação de alvará de funcionamento indeferida• Informação prestada

CONVENÇÕES PARA A REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS FLUXOGRAMAS:

Para esse trabalho, sugerimos a adoção apenas dos principais símbolos para o mapeamento de processos de trabalho. Não se recomenda toda a simbologia de fluxogramas para facilitar o trabalho de mapeamento do processo; permitir que o foco do trabalho seja no conteúdo ao invés de ser na forma de representação do fluxograma e facilitar a disseminação e entendimento do trabalho feito para todos os envolvidos.

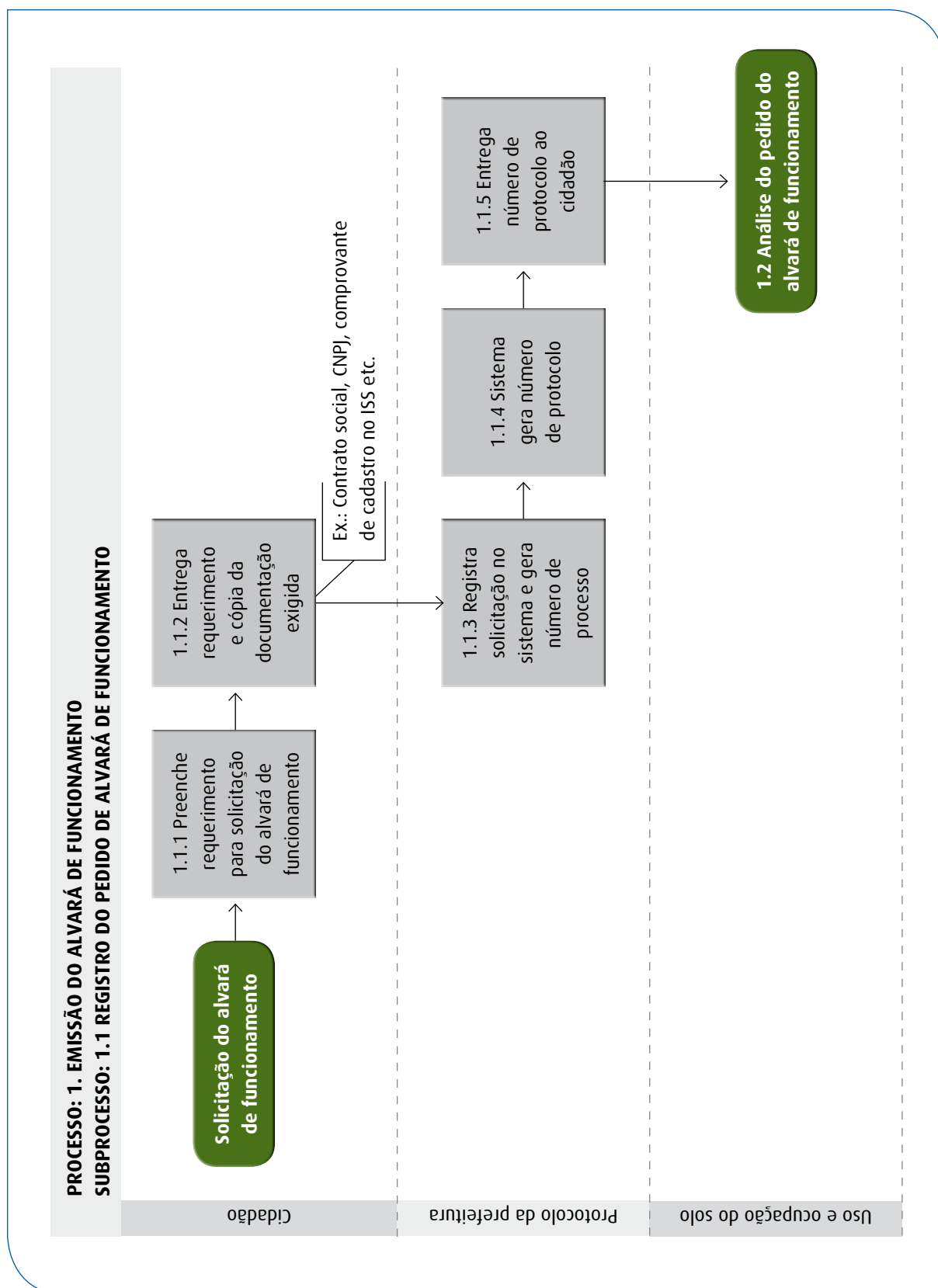
SÍMBOLOS SUGERIDOS



CONSIDERAÇÕES PARA O MAPEAMENTO CLARO E EFICAZ DO PROCESSO DE TRABALHO:

- » Identificar com clareza a atividade realizada, evitar verbos genéricos e usar frases autoexplicativas.
- » Evitar palavras isoladas nas atividades, formular as atividades com VERBO (infinitivo ou 3ª pessoa do singular) + COMPLEMENTO. Ex.: Preencher formulário eletrônico para solicitação de licença de atividades.
- » Evitar VERBOS que denotam o andamento do fluxo. Ex.: Enviar para Secretaria de Finanças ou Receber confirmação de pagamento.

EXEMPLO DE FLUXOGRAMA



3.4.1.4 BENCHMARKING – MELHORES PRÁTICAS DE OUTRAS PREFEITURAS

Para complementar o levantamento de informações necessárias para a elaboração do diagnóstico sobre o processo de emissão do alvará de funcionamento, e visando conhecer as melhores práticas realizadas em relação a esse tema, é recomendada a realização de um processo de *benchmarking* em várias prefeituras.

Benchmarking é um processo ou técnica de gestão por meio do qual as organizações avaliam o desempenho dos seus processos de trabalho, sistemas e procedimentos de gestão, comparando-os com os melhores procedimentos encontrados em outras organizações. Para esse trabalho, o foco do *benchmarking* será o conhecimento dos procedimentos, processos e sistemas relacionados à emissão do alvará de funcionamento.

É importante que a prefeitura fique atenta às boas práticas de modernização do alvará de funcionamento que são implementadas em outros municípios do Brasil e do mundo. Como exemplo, podemos citar as prefeituras dos municípios de Teresina, Belo Horizonte, Curitiba, Sorocaba e São Paulo, que realizaram trabalhos similares de modernização do alvará de funcionamento.

O que buscar no redesenho dos processos de trabalho



4

A partir da análise do mapeamento do processo de emissão do alvará de funcionamento, segue-se para a etapa do redesenho, em que se buscam novas formas de execução do processo, de modo a aperfeiçoar o seu desempenho.

4.1 ETAPAS DO TRABALHO DE REDESENHO DO PROCESSO DE EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO



4.1.1 Capacitar a equipe técnica em redesenho de processos

Para o melhor desempenho da equipe técnica, sugerimos também que seja realizada uma capacitação em redesenho de processo de trabalho.

PARA A CAPACITAÇÃO DE REDESENHO DOS PROCESSOS DE TRABALHO PODEM SER ABORDADOS OS SEGUINTE TÓPICOS:

- Melhoria contínua e redesenho dos processos de trabalho.
- Adição de valor aos processos de trabalho.
- Modernizar, eliminar, integrar, automatizar e complementar os processos de trabalho.

4.1.2 Analisar o fluxograma do processo atual

O fluxograma mapeado é apresentado para a equipe técnica e durante a apresentação começam os questionamentos que irão direcionar para o redesenho. É preciso questionar:

SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO REDESENHADA
O que é feito	O que deveria ser feito
Como é feito	Como deveria ser feito
Quem faz	Quem deveria fazer
Quando é feito	Quando deveria ser feito
Qual é o volume de trabalho	Qual deveria ser o volume de trabalho

Durante a análise, é preciso observar alguns aspectos primordiais para o redesenho:

O QUE ANALISAR	O QUE PROPOR
Atividades burocráticas que não estão na legislação e são usos e costumes dos servidores	Remover
Atividades idênticas executadas em diferentes partes do processo	Eliminar
O tempo de ciclo do processo	Reduzir
Complexidade do processo	Modernizar
Atividades que podem induzir ao erro e manuais	Automatizar
Atividades iguais realizadas de forma diferente	Padronizar e normatizar
Legislação	Racionalizar, eliminar procedimentos burocráticos e garantir a segurança para os cidadãos

É importante ressaltar que a análise do fluxograma do processo atual deve se dar em paralelo à atividade de mapeamento.

Para complementar o trabalho, de acordo com a metodologia da IFC – Banco Mundial, alguns questionamentos devem ser realizados também durante a análise.

QUESTIONAMENTOS COMPLEMENTARES PARA GARANTIR QUE O REDESENHO DOS PROCESSOS DE EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO TRAGA RESULTADOS EFICIENTES:

- » O empreendedor tem acesso à informação padronizada sobre todos os passos do processo, documentos, formulários necessários para obter o alvará de funcionamento?
- » Há um “*check list*” no momento em que se inicia a solicitação do alvará para evitar protocolos desnecessários?
- » A complexidade do processo faz sentido para o cidadão e para a prefeitura? Simplificações são possíveis?
- » O trabalho é eficiente? O processo de trabalho é eficaz?
- » O processo passa por diversos setores da prefeitura?
- » É exigida muita documentação? A documentação exigida não está duplicada?
- » É preciso fazer pagamentos em lugares e momentos diferentes?
- » Os documentos apresentados precisam ser autenticados?
- » Há prazo para entrega da resposta à solicitação do cidadão?
- » Há discricionariedade em alguma fase do processo de emissão do alvará?
- » Há como os empreendedores acompanharem o andamento do processo de emissão do alvará de funcionamento?

4.1.3 Redesenhar o processo

Nessa fase se redesenha o novo processo de emissão do alvará de funcionamento, com base no diagnóstico e na análise legal e processual realizada anteriormente. O novo fluxo do processo deverá conter as mudanças propostas durante a análise do fluxograma do processo atual. O redesenho do fluxograma segue o mesmo padrão de formato apresentado no mapeamento do processo (item “2.4.1.3 – Mapear o processo de emissão do alvará de funcionamento”). No entanto, nesse momento, o fluxograma contará com as mudanças propostas para a modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento.

4.1.4 Validar o processo de emissão do alvará de funcionamento redesenhado

Após o redesenho do processo de emissão do alvará de funcionamento, este deverá ser apresentado para a aprovação do comitê gestor, quando se demonstrarão as mudanças propostas e os seus benefícios. Um aspecto importante da apresentação é que os membros da equipe técnica que forem apresentar o processo redesenhado deverão acreditar, conhecer os benefícios da modernização para dar maior confiabilidade ao trabalho e garantir que as potenciais resistências às mudanças sejam dissipadas.

O QUE NÃO FAZER DURANTE AS ETAPAS DO REDESENHO DO PROCESSO DE TRABALHO:

- ▶▶ Automatizar o processo de trabalho antes de racionalizá-lo, para não automatizar a burocracia.
- ▶▶ Redesenhar o processo de emissão do alvará de funcionamento sem avaliar a necessidade de modernizar a legislação vigente. A legislação tem que ser eficiente, assim como o processo redesenhado.

Como avaliar a tecnologia da informação – TI necessária

5



É importante se ter consciência que a modernização dos procedimentos de licenciamento não se resume à introdução de novas tecnologias da informação. Antes disso é preciso rever os processos e torná-los mais eficientes. Cabe ressaltar, no entanto, que a revisão dos processos deve levar em conta tecnologias como a Internet, a Certificação Digital, a integração com outros sistemas e instituições. Esses são recursos que podem permitir mudanças nos processos que não seriam possíveis sem essas tecnologias, evitando redundâncias e aumentando a sinergia com outros órgãos e cadastros.

Outro fator importante a ser considerado é a capacidade de infraestrutura da prefeitura, isto é, a capacidade do município de investir em *hardware* (computadores, servidores de dados) e pessoal especializado na análise e desenvolvimento de TI para permitir o uso e a manutenção de sistemas que permitam a emissão do alvará de funcionamento eletrônico.

A sociedade experimenta nas últimas décadas uma profunda revolução tecnológica, com a utilização de computadores, *softwares*, *sites* e portais. O

uso intensivo da tecnologia da informação na administração pública permite que os serviços oferecidos aos cidadãos sejam mais eficientes (reduzindo tempos e custos) e transparentes. Deste modo, a utilização da tecnologia da informação para o processo de emissão do alvará de funcionamento é ferramenta muito bem-vinda para o sucesso do projeto de modernização.

5.1 SOFTWARE LIVRE (SISTEMA ABERTO) X SOFTWARE PROPRIETÁRIO OU NÃO LIVRE (SISTEMA FECHADO)

5.1.1 Software livre (sistema aberto)

“Software livre é o *software* disponibilizado, gratuitamente ou comercializado, com as premissas de liberdade de instalação; plena utilização; acesso ao código fonte; possibilidade de modificações/aperfeiçoamentos para necessidades específicas; distribuição da forma original ou modificada, com ou sem custos”⁵.

VANTAGENS PARA A UTILIZAÇÃO DO SOFTWARE LIVRE:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
O <i>software</i> livre é o padrão adotado pelo Governo Eletrônico Federal (e-Gov)	A interface com o usuário pode não ser uniforme
As atualizações podem ser feitas pelos técnicos da prefeitura, uma vez que se conhece o código-fonte	Instalação e configuração pode ser complexa
Permite o <i>know-how</i> local e o desenvolvimento interno	Mão de obra pode ser custosa
Há facilidade para auditar e gerenciar o <i>software</i>	
Não fica dependente de um único fornecedor	

5. HEXSEL, Roberto André. **Propostas de ações de governo para incentivar o uso de software livre**. Curitiba, UFPR. 2002. Relatório Técnico. Disponível em <http://www.inf.ufpr.br/~roberto>. Acesso em 12 de agosto de 2010.

5.1.2 *Software* proprietário ou não livre

Software proprietário é aquele cuja cópia, redistribuição ou modificação são em alguma medida proibidos pelo seu proprietário. Para usar, copiar ou redistribuir, deve-se solicitar permissão ao proprietário, ou pagar para poder fazê-lo.⁶

VANTAGENS PARA A UTILIZAÇÃO DO *SOFTWARE* PROPRIETÁRIO:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Fácil de configurar e usar	Custo mais elevado em relação ao <i>software</i> livre
Apoio e suporte técnico do fornecedor	As alterações são realizadas por encomenda – podem ser mais custosas e/ou demoradas
<i>Software</i> em constante evolução	As atualizações são pagas
Contribui para o crescimento da economia	

6. [SL, 2006] *SOFTWARE LIVRE*. Portal do Comitê Técnico de Implementação de *Software* Livre no Governo Federal. O que é *Software* Livre? Disponível em: <http://www.softwarelivre.gov.br> Acesso em 10 de agosto de 2010.

5.2 PADRÕES DE INTEROPERABILIDADE – INTEGRAÇÃO ENTRE AS ESFERAS FEDERAL, ESTADUAL, MUNICIPAL

Um processo de modernização dos procedimentos de licenciamento de empresas não pode ser desenvolvido à margem das ações similares que estão sendo implementadas pelos governos federal e estaduais. Por isso a importância da adesão do município à Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (REDESIM).

A REDESIM foi criada pela Lei nº 11.598 de 3 de dezembro de 2007 e tem como objetivo propor ações e normas de simplificação e integração do processo de registro e legalização de empresários e pessoas jurídicas.

O Comitê para Gestão da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas – CGSIM, por meio da Resolução nº 25/11, instituiu os parâmetros e padrões para o desenvolvimento do modelo de integração da REDESIM, composto pelo Portal Nacional da REDESIM, o Integrador Nacional e os Integradores Estaduais.

O Portal Nacional da REDESIM permitirá aos cidadãos interessados no registro e legalização de empresas conduzir seus processos, com entrada única de dados administrada pelo Integrador Nacional. Este, por sua vez, fará a troca de dados e informações comuns com os Integradores Estaduais, em comunicação integrada e *on-line*.

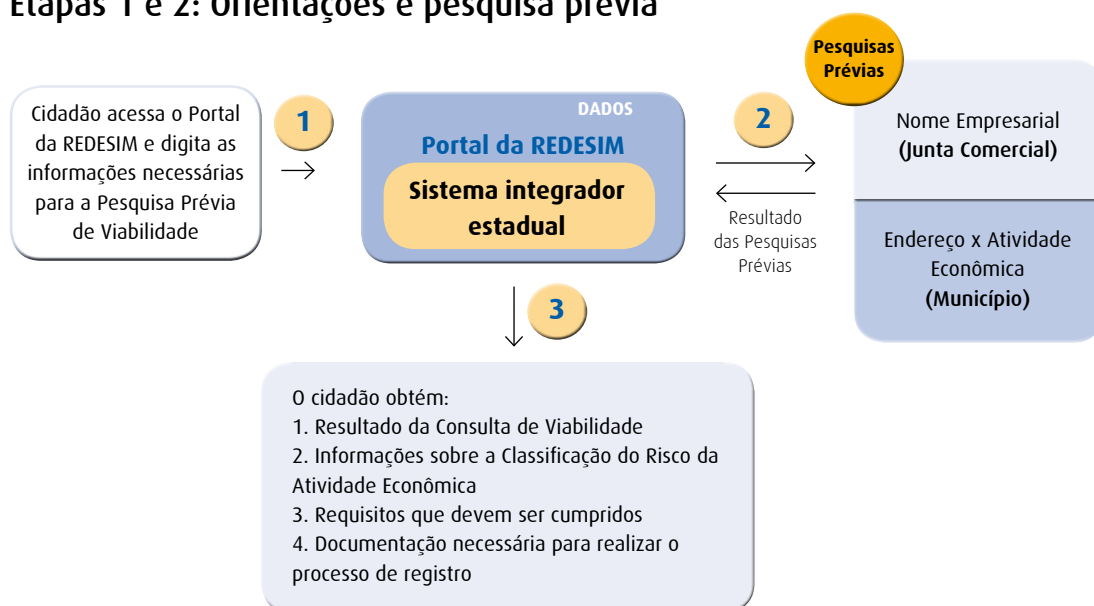
Os Integradores Estaduais estabelecerão convênios com municípios, para que as informações relativas às exigências que precisam ser cumpridas pelo usuário no processo de registro e legalização de sua empresa sejam repassadas e mantidas atualizadas no Portal.

Além das informações, o Integrador Estadual irá estabelecer comunicação com os sistemas de licenciamento dos municípios ou, em alguns casos, irá até mesmo fornecer acesso ao módulo de seu sistema para uso pelos órgãos de licenciamento de municípios que ainda não possuam sistema ou que queiram simplificar a gestão local.

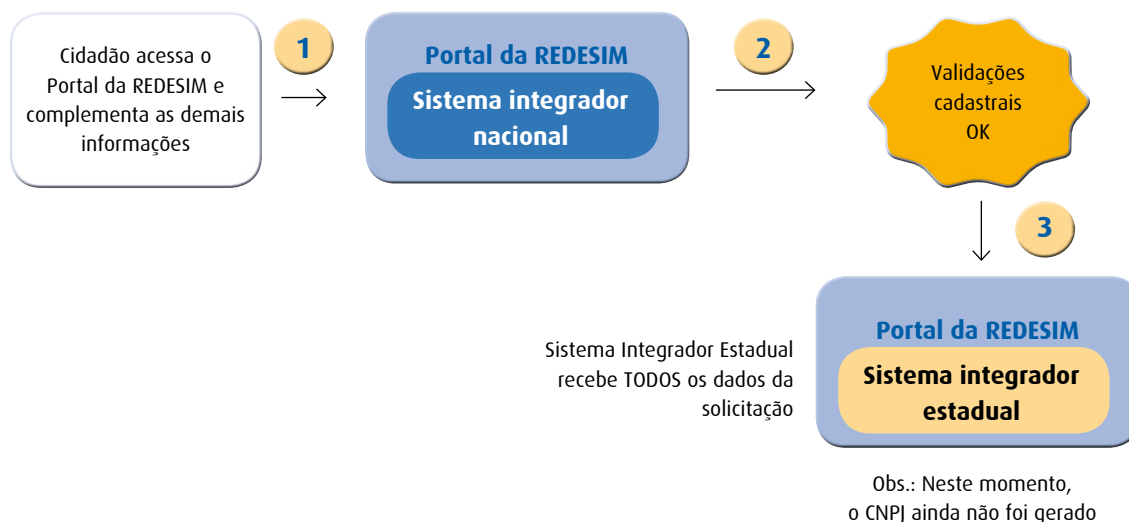
Desta forma, a licença prévia em municípios integrados à REDESIM será um processo iniciado (e integrado) no Portal Nacional da REDESIM, evitando o retrabalho e a redundância de dados e informações, garantindo a unicidade e a linearidade do processo de registro e legalização de empresas no Brasil.

FLUXOS REDESIM

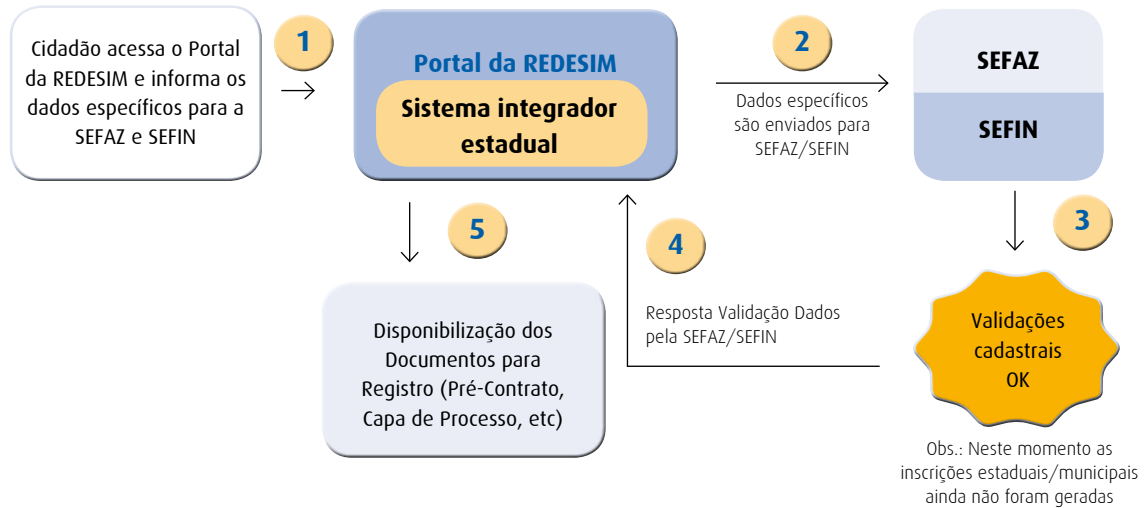
Etapas 1 e 2: Orientações e pesquisa prévia



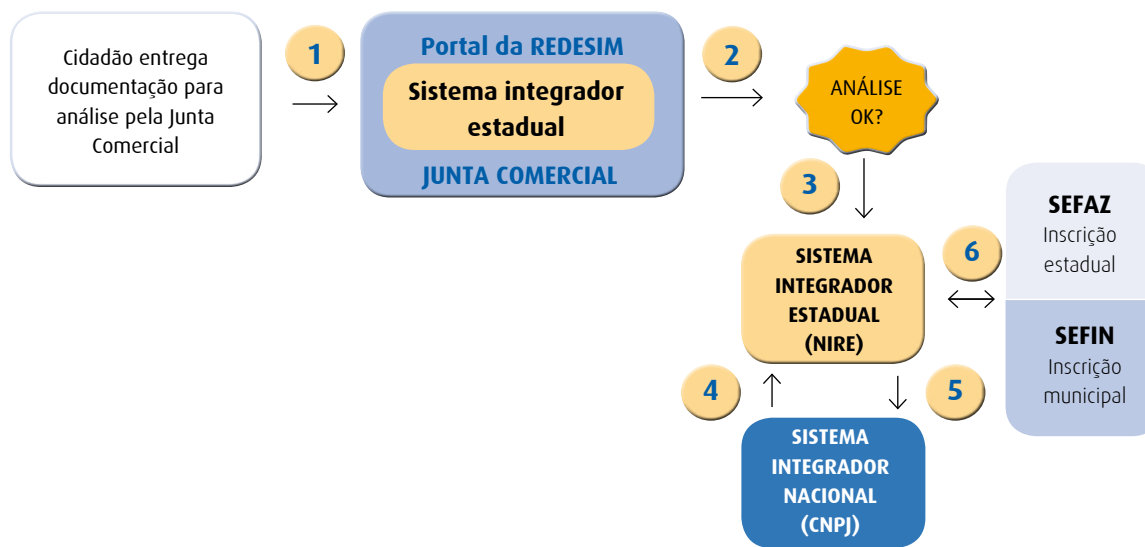
Etapa 3: Coleta eletrônica de informações



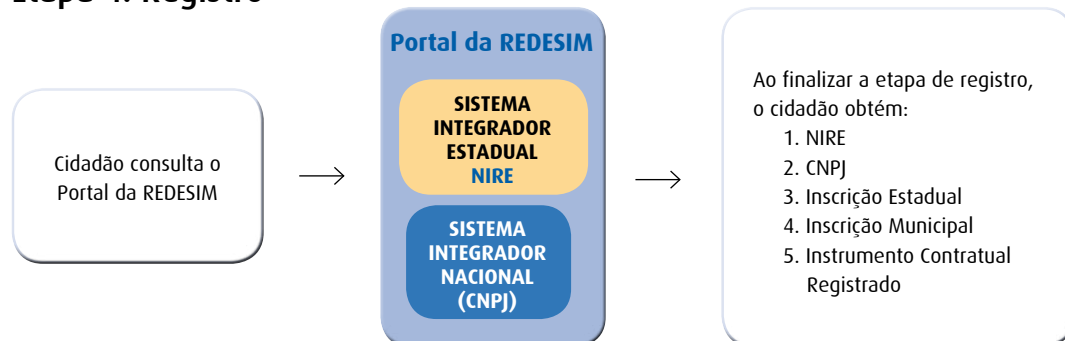
Etapa 3: Coleta eletrônica de informações - continuação



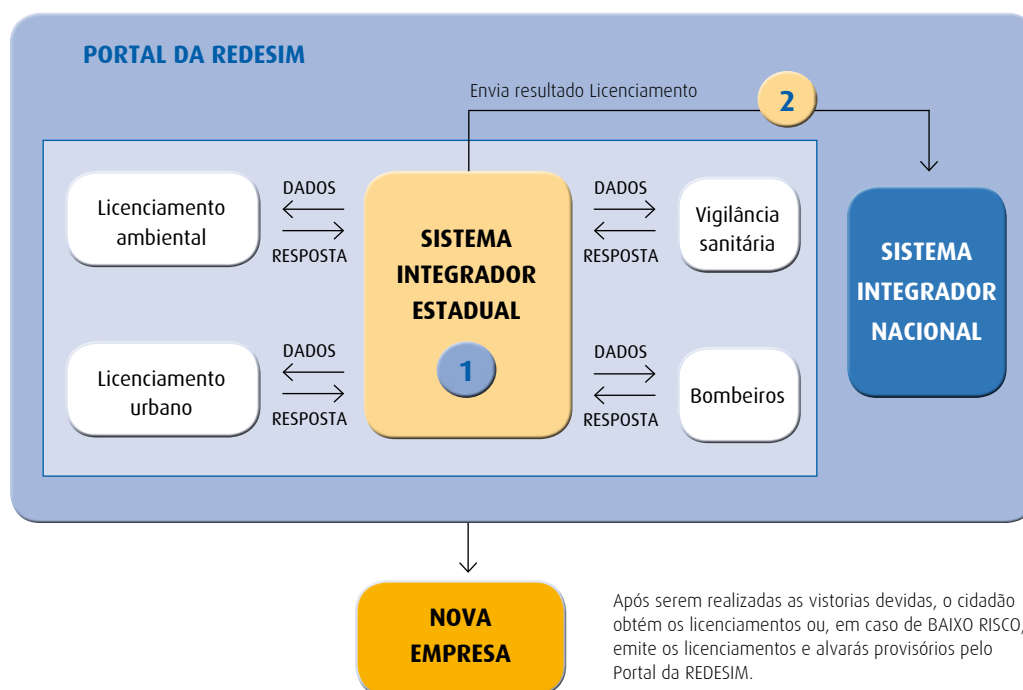
Etapa 4: Registro



Etapa 4: Registro



Etapa 5: Licenciamento



Fonte: Receita Federal

5.3 CERTIFICAÇÃO DIGITAL



Os meios eletrônicos estão cada vez mais presentes no cotidiano dos cidadãos e dos órgãos públicos e privados. Contudo, essas transações precisam ser garantidas por mecanismos de segurança e é por intermédio da certificação digital que essa segurança é obtida. A certificação digital e a assinatura digital são apresentadas como uma possibilidade de substituição da autenticação mecânica em papel e da assinatura manuscrita, ou seja, o documento eletrônico pode ser assinado digitalmente, isto é, a assinatura eletrônica fica registrada de forma segura no documento, sem haver a necessidade da assinatura no papel.

O principal questionamento a respeito da certificação digital e da assinatura digital é a sua validade jurídica. Essa validade foi prevista na Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, que instituiu a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras – ICP Brasil, para garantir a autenticidade, a integridade e a validade jurídica de documentos em forma eletrônica que utilizem certificados digitais.

5.3.1 Conceitos importantes sobre certificação digital⁷

NOMENCLATURA	SIGNIFICADO
Assinatura digital	Código anexado ou logicamente associado a uma mensagem eletrônica que permite de forma única e exclusiva a comprovação da autoria de um determinado conjunto de dados (um arquivo, um e-mail ou uma transação). A assinatura digital comprova que a pessoa criou ou concorda com um documento assinado digitalmente, como a assinatura de próprio punho comprova a autoria de um documento escrito.
Autoridade certificadora (AC)	É a entidade subordinada à hierarquia da ICP-Brasil, responsável por emitir, distribuir, renovar, revogar e gerenciar certificados digitais.
Certificação digital	É a atividade de reconhecimento em meio eletrônico que se caracteriza pelo estabelecimento de uma relação única, exclusiva e intransferível entre uma chave de criptografia e uma pessoa física, jurídica, máquina ou aplicação. Esse reconhecimento é inserido em um certificado digital (<i>token</i> ou <i>smart card</i>) por uma autoridade certificadora.
Certificado digital	<p>É um conjunto de dados de computador, gerados por uma autoridade certificadora, que se destina a registrar, de forma única, exclusiva e intransferível, a relação existente entre uma chave de criptografia e uma pessoa física, jurídica, máquina ou aplicação. Esse registro fica guardado na base de dados da autoridade certificadora e é acessado via <i>token</i> ou <i>smart card</i> que fica em poder do cidadão.</p> <p>O certificado digital contém:</p> <ul style="list-style-type: none">• Chave pública.• Seu nome e endereço de e-mail.• A validade da chave pública.• O nome da autoridade certificadora (AC) que o emitiu.• O número de série do certificado digital.• A assinatura digital da autoridade certificadora.

7. BRASIL. Instituto Nacional de Tecnologia da Informação. **Certificação Digital**. Disponível em <http://www.it.gov.br/twiki/pub/Certificacao/Legislacao/Glossario_ICP-Brasil_-_Versao_1.2.pdf>. Acesso em 3 de agosto de 2010.

NOMENCLATURA	SIGNIFICADO	
Chave pública	É divulgada pelo seu dono e usada para verificar a assinatura digital criada com a chave privada correspondente, isto é, o <i>token</i> ou <i>smart card</i> contém um conjunto de números que é privado e esse conjunto de números – que caracteriza o documento assinado ou certificado digitalmente – é tornado público para que seja possível acessar o documento que foi criptografado (escrito em código, codificado).	
Chave privada	É mantida secreta pelo seu dono (detentor de um certificado digital) e usada para criar assinaturas digitais e para decifrar mensagens ou arquivos cifrados com a chave pública correspondente.	
Código <i>hash</i>	É o resultado da ação de algoritmos que garante a integridade do documento.	
Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira – ICP-Brasil	É o órgão que viabiliza a emissão de certificados digitais para identificação do cidadão quando operando no meio virtual, como a internet, e também especifica os procedimentos que devem ser adotados pelas autoridades certificadoras.	
<i>Smart card</i> (Cartão inteligente)	É um tipo de cartão plástico, semelhante a um cartão de crédito, com capacidade para armazenar e processar dados. É capaz de armazenar informação criptográfica (como chaves e certificado).	Exemplo de <i>smart card</i> : 
<i>Token</i>	Dispositivo para armazenamento do certificado digital de forma segura, sendo seu funcionamento parecido com o do <i>smart card</i> , tendo sua conexão com o computador via USB.	Exemplo de <i>token</i> : 

5.3.2 Para que serve o certificado digital⁸

- » **Criptografia:** garante o sigilo das informações em trânsito entre computadores ou no armazenamento.
- » **Autenticação de usuário:** termo usado para descrever como você pode comprovar sua identidade para outra pessoa ou computador. Por exemplo, os bancos *online* precisam certificar-se de que você é o cliente verdadeiro de uma determinada conta bancária.
- » **Assinatura digital:** como a assinatura escrita, comprova que a pessoa criou ou concorda com o documento assinado. A assinatura digital oferece um nível mais alto de segurança do que uma assinatura escrita porque verifica que a mensagem veio de determinada pessoa e não foi alterada por acidente ou intencionalmente. Desta forma, se você assinar um documento, não poderá renegar a assinatura alegando que ela foi falsificada.

A seguir apresentamos o processo de trabalho da assinatura digital de forma macro:

8. UNIFESP. Telemédicina. **Primeira Leitura sobre Certificação Digital**. Disponível em <http://telemedicina.unifesp.br/pub/Document/Programming/PublicKey/CertiSign/Primeira_Leitura_sobre_Certificacao_Digital.pdf>. Acesso em 20 de agosto de 2010.

1. ASSINATURA DIGITAL

Solicitação de assinatura digital

1.1 Emissor conecta *smart card* ou *token* no computador

1.2 Emissor seleciona documento eletrónico no computador

1.3 Emissor solicita ao sistema para assinar digitalmente

1.4 Sistema produz um documento de tamanho fixo usando a função *hash*

A função *hash* garante a integridade do documento

1.5 Sistema criptografa o *hash* com a chave privada do usuário

Garante a autoria ou a autenticidade do documento

1.6 Sistema vincula o documento à assinatura digital e ao certificado digital do usuário

1.7 Emissor envia documento assinado digitalmente ao receptor

2. Verificação da autenticidade da assinatura digital

Emissor informa também sua chave pública ao receptor

2. VERIFICAÇÃO DA AUTENTICIDADE DA ASSINATURA DIGITAL

1. Assinatura digital

2.1 Receptor recebe documento assinado digitalmente

2.2 Receptor insere a chave pública do emissor no sistema

2.3 Sistema verifica a autenticidade do documento e da assinatura

2.4 Sistema apresenta a autenticidade do documento e da assinatura

Autenticidade da assinatura verificada

5.4 PORTAL INTERNET – O CANAL DE COMUNICAÇÃO COM O CIDADÃO

5.4.1 Divulgação de informações no portal da prefeitura

Os portais oferecidos pelas prefeituras para a comunicação em meio eletrônico precisam ser fáceis, funcionais e eficientes. É preciso ter bem claro que o objetivo do portal é servir ao cidadão da melhor forma possível. O foco do portal para esse trabalho será a divulgação sobre informações e procedimentos sobre o processo de emissão do alvará de funcionamento. Além disso, é importante que todas as secretarias envolvidas no processo de emissão do alvará de funcionamento tenham fácil acesso às informações e às funcionalidades do portal.

5.4.1.1 A USABILIDADE DO CONTEÚDO DAS INFORMAÇÕES E PROCEDIMENTOS DO PROCESSO DE EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO NO PORTAL

Uma das grandes dificuldades dos cidadãos é acessar e utilizar portais que contenham muitas informações e aplicações. Assim, a usabilidade vem para sanar essa dificuldade por meio de técnicas que facilitem o uso do portal. A usabilidade tem como princípios a facilidade de uso, rapidez na execução das tarefas, prevenção de erros e satisfação do cidadão.

NO PROCESSO DE EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO, APRESENTAMOS AS PRINCIPAIS UTILIDADES DO PORTAL DA PREFEITURA:

- ▶▶ Divulgar a importância e os benefícios do processo de emissão do alvará de funcionamento.
- ▶▶ Fornecer informações sobre o processo de emissão do alvará de funcionamento.
- ▶▶ Promover uma interface entre o cidadão e a prefeitura para a solicitação eletrônica do processo de emissão do alvará de funcionamento.

A internet é considerada um ambiente não linear, não há um fluxo único para entradas e saídas das páginas da *web*. O cidadão pode chegar às informações sobre alvará de funcionamento por meio do portal da prefeitura ou por intermédio de um *site* de buscas.

DESTE MODO, AS PÁGINAS QUE TÊM AS INFORMAÇÕES SOBRE PROCESSO DE EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO PRECISAM:

- » Ter a página inicial clara ou o *link* em um local visível de fácil acesso.
- » Utilizar linguagem de fácil entendimento para o cidadão, evitando complexos termos técnicos, jurídicos ou tecnológicos.
- » Utilizar ferramenta de busca em todas as páginas para facilitar a pesquisa do cidadão.
- » Disponibilizar formulários racionalizados e amigáveis ao cidadão (revisar os formulários do portal em conjunto com a implantação dos projetos de melhoria levantados no redesenho do processo de emissão do alvará de funcionamento).
- » Eliminar passos e elementos desnecessários (não se recomenda obrigar o cidadão a fornecer dados para fins de estatística e recomenda-se manter uma interface despoluída de informações desnecessárias).
- » Fornecer ferramentas para o cidadão converter dados, medidas e valores automaticamente.
- » Inserir sempre a função “voltar para página anterior”, para facilitar a navegação do cidadão.
- » Realizar as consistências nos campos dos formulários eletrônicos. Ex.: no campo de data, permitir apenas DD/MM/AAAA (dia/mês/ano).
- » Fornecer ícone explicativo ao lado do campo de preenchimento do formulário, com informações de como preencher o campo.

Melhores práticas de implantação do sistema de Balcão Único

6



Para que empreendedores sejam motivados a se formalizarem perante o município, é preciso que a prefeitura ofereça esse serviço com eficiência e qualidade, permitindo mais conforto e facilidade para o processo de emissão do alvará de funcionamento.

O Balcão Único é uma proposta que vem ao encontro dessas necessidades: serviço com qualidade, eficiência, conforto e facilidade. O objetivo do Balcão Único é que o cidadão entre em contato com apenas uma unidade organizacional da prefeitura, isto é, o atendente do Balcão Único, para conseguir todas as aprovações necessárias em um único atendimento. Além disso, o Balcão Único fornece também vários serviços em um mesmo local, como solicitação do alvará de funcionamento, informações sobre diversos serviços públicos, consultas etc.

O sistema de Balcão Único já está implantado em diversos municípios do país em órgãos municipais e outros locais de grande circulação de pessoas, adotando diversas denominações, tais como: Sala do Empreendedor, Central Fácil, Na Hora, Vapt-Vupt, Psiu, NAE (Núcleo de Apoio ao Empreendedor), entre outros.

1º – O BALCÃO ÚNICO PRESTA SERVIÇOS PÚBLICOS E NÃO APENAS PRESTA INFORMAÇÕES E ORIENTAÇÕES.

6.1 BALCÃO ÚNICO *IN LOCO*

O Balcão Único *in loco* é o local físico onde é realizada a solicitação do alvará de funcionamento.

Os atendentes do Balcão Único devem estar capacitados para resolver as diversas solicitações dos cidadãos, isto é, devem saber analisar o tipo de atividade econômica e toda a documentação apresentada, mesmo que essa documentação venha de várias outras autarquias (Corpo de Bombeiros, Secretaria de Meio Ambiente, Vigilância Sanitária), seja para dar uma resposta positiva (será emitido o alvará de funcionamento) ou para dar uma resposta negativa (não será emitido o alvará de funcionamento para determinada atividade econômica neste local pelos seguintes motivos).

Para facilitar e agilizar o atendimento, é interessante que seja criado um *check list* (lista de verificações), de preferência eletrônico, onde o atendente verifica a categoria da atividade econômica do requerente do alvará de funcionamento e preenche o *check list* à medida que a documentação apresentada e entregue pelo empreendedor é analisada.

6.2 BALCÃO ÚNICO ELETRÔNICO VIA INTERNET

O Balcão Único eletrônico via internet é o fornecimento do serviço de emissão do alvará de funcionamento via internet.

O mesmo serviço prestado *in loco* precisa ser disponibilizado eletronicamente. Com o advento da internet, o acesso via rede mundial de computadores está disponível para a população. Além disso, a possibilidade de solicitar o alvará de funcionamento pela internet traz maior comodidade e facilidade para o cidadão, incentivando-o a solicitá-lo.

2º – O BALCÃO ÚNICO FORNECE INFORMAÇÕES, ORIENTAÇÕES E RECEBE O PAGAMENTO DE EMOLUMENTOS.

Uma característica bastante importante do Balcão Único (*in loco* e eletrônico via internet) é a prestação de todos os serviços no mesmo local, inclusive o pagamento de emolumentos, se houver. Além disso, é preciso orientar e informar o cidadão de forma clara e precisa, para que ele tenha conhecimento pleno dos procedimentos do processo de emissão do alvará de funcionamento e para que ele providencie toda a documentação antes de solicitar o alvará de funcionamento.

3º – O BALCÃO ÚNICO FORNECE O ANDAMENTO DO PEDIDO DE ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO.

O Balcão Único tem como atribuição fornecer informações sobre o andamento do pedido do alvará de funcionamento solicitado. No entanto, é de suma importância que essa informação também esteja disponível no portal da prefeitura para que o cidadão possa fazer o acompanhamento de seu processo de solicitação do alvará de funcionamento via internet. Mesmo assim, a informação sobre o andamento também deve estar disponível no Balcão Único – para aqueles empreendedores que não têm acesso à internet.

4º – A ACESSIBILIDADE É FATOR PRIMORDIAL NA IMPLANTAÇÃO DO BALCÃO ÚNICO.

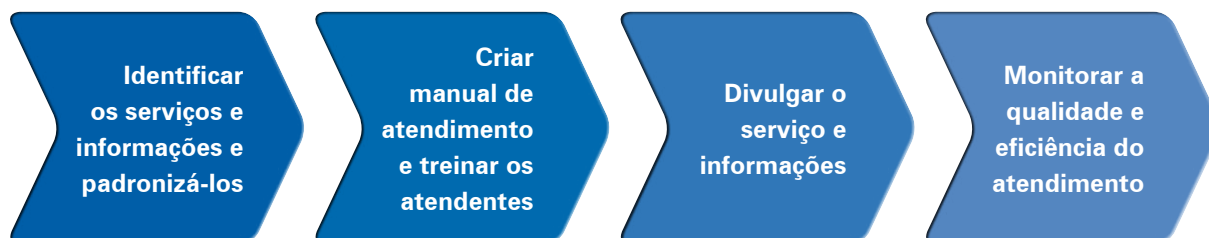
Além do fornecimento de serviços, informações e orientações pela internet, é preciso instalar centrais de Balcão Único para o atendimento presencial. Contudo, dois fatores precisam ser avaliados: a localização onde será instalado o Balcão Único e a necessidade de instalar mais de um Balcão Único no município.

- » **Local onde será instalado o Balcão Único:** o local deve ser de fácil acesso para a população, que possua transporte público perto e permita a circulação de veículos dos cidadãos.
- » **Necessidade de mais de um Balcão Único no município (Balcão Único X único balcão):** de acordo com o tamanho do município, muitas vezes é preciso instalar mais de um Balcão Único, isto é, fornecer o mesmo serviço em pontos estratégicos do município. Esses pontos estratégicos são locais que permitem o acesso descentralizado da população. Por exemplo, um na região norte e outro na região sul do município. Além disso, pode-se considerar a implantação de Balcões Únicos itinerantes para atender regiões de difícil acesso, utilizando-se de veículos que circulam pelo município.

6.3 COMO IMPLEMENTAR A SISTEMÁTICA DE BALCÃO ÚNICO?

O Balcão Único pode ser considerado uma das melhorias identificadas no redesenho do processo de emissão do alvará de funcionamento, uma vez que é a entrada (*input*) para este processo.

PASSO A PASSO



6.3.1 Identificar o serviço e informações prestados e padronizá-los

É preciso fazer um levantamento dos serviços e informações prestados. **O principal serviço prestado pelo Balcão Único é a emissão do alvará de funcionamento.** Assim, é preciso identificar quais informações serão prestadas para esclarecer as dúvidas dos cidadãos quanto ao processo de emissão do alvará de funcionamento. Após a identificação, é preciso padronizar tanto a prestação do serviço como o fornecimento de informações. Isso é possível com a elaboração de um manual de atendimento.

6.3.2 Criar manual de atendimento e treinar os funcionários

Para padronizar o atendimento, sugerimos que seja criado um manual de atendimento com todas as informações necessárias para o esclarecimento do cidadão e esse manual pode ficar disponível no portal da prefeitura para consulta dos atendentes. Os atendentes também precisam ter conhecimento sobre o manual de operações

do processo de emissão do alvará de funcionamento. Assim, o treinamento do atendente do Balcão Único deve abordar questões sobre o atendimento e os procedimentos. O treinamento será tratado mais detalhadamente no item “9. Como desenvolver um plano de treinamento para os servidores públicos” desse guia.

6.3.3 Divulgar o serviço e informações prestados

O serviço prestado pelo Balcão Único deve ser lançado e divulgado somente após o término de todo o seu processo de instalação e implementação, principalmente infraestrutura, instalações, atendentes treinados e comunicação visual implementada. O serviço de emissão de alvará de funcionamento e as informações prestadas pelo Balcão Único devem ser divulgados em conjunto com todo o projeto de modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento. Essa divulgação será tratada no item “8. Como desenvolver um plano de comunicação” desse documento.

6.3.4 Monitorar a qualidade e eficiência do atendimento

O monitoramento do atendimento tem por objetivo identificar se o cidadão está sendo atendido com qualidade e se ele está satisfeito com os serviços prestados. Para isso, são utilizados alguns mecanismos, como:

- » **Geração de estatísticas operacionais para conhecer a demanda**, isto é, saber sobre o público que mais solicita alvará de funcionamento. E essa estatística pode ser cruzada com dados sobre as atividades econômicas e o grau de risco para gerar análises gerenciais (por exemplo: análises que permitem analisar a evolução do desenvolvimento econômico do município).
- » **Indicadores de desempenho** para avaliar quais os pontos pouco eficientes para aprimorar ou investir em treinamento.
- » **Pesquisas periódicas** com os cidadãos e empreendedores para avaliar a qualidade dos serviços prestados.
- » **Meios de manifestação espontânea do cidadão** por meio de formulários de manifestação manuais e eletrônicos.

6.4 TÓPICOS IMPORTANTES A SEREM CONSIDERADOS PARA A IMPLANTAÇÃO FÍSICA DO BALCÃO ÚNICO

6.4.1 Instalações

As instalações devem ser dimensionadas de acordo com o público esperado para que o cidadão possa ser atendido com qualidade e eficiência. É importante que existam rampas de acesso, escadas de incêndio e lâmpadas de emergência, assim como acesso a transporte público e serviço de táxi próximos, além da proximidade de estações de metrô, estações ferroviárias e estacionamentos.

6.4.2 Conforto do ambiente

Esse tópico tem por objetivo oferecer condições adequadas para a realização dos serviços prestados. O funcionário que trabalha em um ambiente confortável, iluminado, ventilado e padronizado sente-se valorizado, tornando seu trabalho mais agradável, o que reflete na excelência de seu atendimento.

Para o cidadão, são itens relevantes para o bom atendimento, bebedouros, bancos e acomodações para sentar e se proteger da chuva, calor ou sol excessivo.

6.4.3 Segurança

A segurança precisa ser tanto interna quanto externa. Internamente, é preciso ter segurança para prevenção contra acidentes e incêndios e externamente precisa haver iluminação, presença de comércio e residências e limpeza, o que ajuda na avaliação positiva da segurança.

6.4.4 Comunicação visual

Ela auxilia o cidadão a dirigir-se ao local correto do atendimento. A comunicação visual deve supor que o cidadão não conhece o vocabulário e nem as siglas utilizadas pela prefeitura. Assim, a comunicação precisa ser simples e autoexplicativa. As sinalizações internas são feitas por meio de placas e painéis e são padronizadas. As comunicações externas seguem o padrão do Código Nacional de Trânsito ou de acordo com regras locais do município.

Como elaborar uma matriz de risco



A elaboração da matriz de risco é um dos pilares da modernização, pois essa categorização das atividades econômicas facilita o trabalho em relação às vistorias *ex ante* e *ex post* (antes e após a emissão dos alvarás). Como os recursos das prefeituras são escassos, recomenda-se alocar esforços de análise (recursos humanos, materiais e financeiros) dos processos de alvará de funcionamento de acordo com o nível de risco dos empreendimentos. Por exemplo, recomenda-se concentrar a análise nos processos de empreendimentos de mais alto risco, que mais apresentam risco à segurança do município.

A matriz de risco pretende, principalmente, agilizar os procedimentos de emissão do alvará de funcionamento das atividades econômicas de baixo e médio risco, permitindo o incremento das atividades econômicas locais e os benefícios advindos delas.

As atividades econômicas têm características diferentes quanto às suas instalações, equipamentos usados, tipos de materiais utilizados e outros fatores que influenciam no grau de risco que oferecem caso as exigências da Vigilância Sanitária, Corpo de Bombeiros e Meio Ambiente não forem seguidos. Deste modo, podemos separar as atividades econômicas em baixo, médio e alto risco, divisão usada por um município brasileiro, por exemplo. Essa categorização orientará às prefeituras quanto às atividades econômicas que precisam de vistoria antes da emissão do alvará de funcionamento.

O Comitê para Gestão da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas – CGSIM, por meio da Resolução nº 22/2010, traz algumas definições importantes quanto à categorização de riscos.

NOMENCLATURA	SIGNIFICADO
Atividade econômica	"O ramo de atividade desejada pelo usuário identificado a partir da Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE e da lista de atividades auxiliares regulamentadas pela Comissão Nacional de Classificação – CONCLA do estabelecimento a ela associada, se houver".
Grau de risco	"É o nível de perigo potencial de ocorrência de danos à integridade física e à saúde humana, ao meio ambiente ou ao patrimônio em decorrência de exercício de atividade econômica".
Parâmetros específicos de grau de risco	"Dados ou informações, tais como área ocupada, número de pavimentos ocupados para o exercício da atividade, dentre outros, que, associados à atividade econômica, atribuem a esta determinado grau de risco".

As atividades de baixo risco permitem o início do funcionamento do estabelecimento sem a necessidade da realização de vistoria para a comprovação prévia do cumprimento de exigências, por parte dos órgãos fiscalizadores e da prefeitura.

Para atividades de médio e alto risco, é preciso verificar as exigências definidas pela prefeitura, sendo que atividades de médio risco podem ter critérios diferentes das atividades de alto risco, como veremos a seguir.

A seguir apresentamos um exemplo de matriz de risco elaborado pela IFC – Banco Mundial, em conjunto com uma prefeitura brasileira.

EXEMPLO DE MATRIZ DE RISCO PARA ATIVIDADES ECONÔMICAS QUE SOLICITAM ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO

CATEGORIA	RISCO		
	BAIXO	MÉDIO	ALTO
Classificação da atividade ou uso	Atividade comercial e de prestação de serviço	Atividades que atendem parâmetros de impacto no entorno e/ou desconforto ambiental	Atividades com necessidade de controle ambiental. Causam impacto no entorno e/ou incômodo e polo gerador de tráfego
Concentração de pessoas	Pode ocorrer conforme atividade ou uso, utilização de menos de 50 pessoas	Pode ocorrer, conforme atividade ou uso, utilização acima de 50 pessoas e menor que 500	Pode ocorrer, conforme atividade ou uso, acima de 500 pessoas
Impacto no entorno e/ou incômodo	Não	Pode ocorrer carga e descarga, emissão de vapor, sonorização etc.	Sim, carga e descarga, emissão de vapor, sonorização etc.
Área total construída	Até 300 m ²	Acima de 300 m ² e até 1.500 m ²	Qualquer metragem de área edificável que abrigue atividade considerada de alto risco

CATEGORIA	RISCO		
	BAIXO	MÉDIO	ALTO
Análise de localização e/ou zoneamento	Sim, sem vistorias <i>in loco</i>	Sim, podendo ocorrer vistorias <i>in loco</i>	Sim, com vistorias <i>in loco</i>
Polo gerador de tráfego	Não	Pode ocorrer de acordo com legislação específica	Pode ocorrer de acordo com legislação específica
Acessibilidade	Não	Sim, para atividade com necessidade do Certificado de Acessibilidade	Sim, para atividade com necessidade do Certificado de Acessibilidade
Imóvel tombado	Conforme restrições legais	Conforme restrições legais	Conforme restrições legais
Impacto e/ou licença ambiental	Não	Sim, depende da atividade ou uso	Sim, depende da atividade ou uso
Vistoria pelos Bombeiros	Não	Não, exceto locais com mais de 750 m ² e/ou possuir mais de 2 pavimentos ou atividades classificadas no subgrupo inflamáveis	Sim
Vistoria pela Vigilância Sanitária	Não	Sim, dependendo da atividade ou uso	Sim, dependendo da atividade ou uso
Alvará de funcionamento	Alvará de funcionamento definitivo. Atividades sem exigência de licenças	Alvará de funcionamento com prazo de 90 dias para emissão das licenças necessárias	Alvará de funcionamento definitivo, com necessidade de apresentação de licenças antes da emissão do alvará de funcionamento

No caso da matriz de risco apresentada:

- » Recomenda-se que as **atividades de baixo risco** sejam aquelas que têm baixo nível de complexidade quanto ao número de pessoas e à estrutura física, com isso, não causam impacto ambiental, não alteram condições urbanísticas e não se enquadram nos pré-requisitos sanitários. Por essas razões, recomenda-se que não sejam submetidas à vistoria prévia para liberação do alvará de funcionamento.
- » Recomenda-se que as **atividades de médio risco** sejam aquelas que têm médio nível de complexidade quanto ao número de pessoas e à estrutura física, por isso exigem algumas vistorias, como a da Vigilância Sanitária, Meio Ambiente e Corpo de Bombeiros. No entanto, pelo grau de risco, essas documentações geradas nas vistorias podem ser entregues até 90 dias após a emissão do alvará de funcionamento.
- » Recomenda-se que as **atividades de alto risco** sejam aquelas que já são consideradas complexas e representam risco acentuado para a sociedade, município e/ou meio ambiente. Por isso, é necessária a entrega dos documentos gerados nas vistorias da Vigilância Sanitária, Meio Ambiente e Corpo de Bombeiros antes da emissão do alvará de funcionamento.

Essa boa prática é refletida na Resolução nº 22/2010, do Comitê para Gestão da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas – CGSIM, que trata dos graus de risco dos empreendimentos.

A matriz de risco é uma ferramenta útil e prática, que permite a automatização da verificação do grau de risco das atividades econômicas, o que facilita o trabalho de análise dos processos de alvará de funcionamento e torna o processo mais eficiente e criterioso.

Como envolver o setor privado



O setor privado é um importante parceiro (*stakeholder*⁹) do processo de emissão do alvará de funcionamento. Ele não participa diretamente do processo, mas a sua atuação é de grande importância para difusão e discussão entre empreendedores e profissionais sobre o processo de alvará de funcionamento e o ambiente de negócios. Podemos citar: associações comerciais, federações das indústrias, Fecomércio, SEBRAE, Conselho Regional dos Contadores (CRC), Conselho Regional dos Engenheiros e Arquitetos (CREA), empresários etc.

9. *Stakeholder* é um grupo direta ou indiretamente afetado pelo processo, neste caso, o processo de emissão do alvará de funcionamento.

O setor privado precisa ser envolvido em todas as etapas do processo de modernização da emissão do alvará de funcionamento. As entidades de representação do setor privado têm contato direto com os empreendedores que são potenciais usuários do serviço de emissão do alvará de funcionamento. O objetivo principal dessa parceria é entender quais as principais dificuldades e pontos fracos do processo de emissão do alvará de funcionamento desde o ponto de vista do setor privado.

8.1 IMPORTÂNCIA DO ENVOLVIMENTO DO SETOR PRIVADO

No início do projeto, é importante convidar o setor privado, isto é, as diversas categorias (associações comerciais, Fecomércio, sindicatos das indústrias, federações de indústria, Conselho Regional dos Contadores (CRC), Conselho Regional dos Engenheiros e Arquitetos (CREA), empresários etc.) para a apresentação do projeto, para mostrar os benefícios da modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento e ressaltar a importância da parceria entre a prefeitura e essas entidades para o sucesso do trabalho. Após a apresentação, convém o prefeito ou outra autoridade patrocinadora do projeto propor a assinatura de um acordo de cooperação, para que todos se comprometam em colaborar para o bom desempenho do projeto.

8.1.1 Quando envolver o setor privado

O setor privado é um parceiro tanto para ser avaliado no diagnóstico quanto para fornecer informações sobre os empreendedores que solicitam alvará de funcionamento. Assim, é preciso envolver o setor privado logo na fase de diagnóstico, para complementar as informações que serão a base para o redesenho do processo de emissão do alvará de funcionamento.

O setor privado conhece a situação identificada no diagnóstico e pode fornecer sugestões sobre o que deve ser aprimorado no processo de emissão do alvará de funcionamento. Assim, tanto na equipe técnica quanto na validação, é importante que haja representantes dessas entidades para enriquecer o trabalho e chegar a melhores resultados.

8.1.2 Sistema informatizado

A prefeitura tem que ter em mente que é o empreendedor que irá utilizar o sistema informatizado, o portal e as ferramentas via internet para solicitação do alvará de funcionamento. Assim, a apresentação dos protótipos dessas aplicações a representantes do setor privado é necessária, pois eles podem avaliar se a interface do sistema e do portal são amigáveis e se são fáceis de serem utilizadas pelo empreendedores.

8.1.3 Fase de comunicação

Essa fase é de suma importância, pois é por meio da comunicação que o projeto será conhecido. Após a execução do projeto de modernização de processos para emissão de alvará de funcionamento, é preciso apresentar as alterações, propostas de melhorias implementadas e benefícios esperados. Além disso, o setor privado, como parceiro do projeto, tem o papel de apoiar a comunicação para os empreendedores de suas categorias. O desenvolvimento do plano de comunicação pode ser desenvolvido em conjunto entre a prefeitura e o setor privado para alcançar o maior número de cidadãos e empreendedores.

O treinamento também pode ser uma parceria entre a prefeitura e o setor privado para ensinar os cidadãos e empreendedores como utilizar o novo sistema informatizado e quais são os novos procedimentos. Essa atividade deve ser feita

em conjunto com os esforços de comunicação. Assim, os esforços são canalizados e o resultado da divulgação e transmissão do conhecimento são mais eficientes.

8.1.4 Fase de monitoramento e avaliação

Após a implantação de todo o novo processo de emissão do alvará de funcionamento, o setor privado é um dos canais junto ao qual a prefeitura irá buscar informações sobre a percepção das mudanças realizadas. Com base nessas informações colhidas do setor privado, a prefeitura irá analisar e avaliar a necessidade de aperfeiçoamentos do novo processo de emissão do alvará de funcionamento que foi implantado.

O envolvimento do setor privado no projeto de modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento é de grande importância, pois ajuda a quebrar resistências com relação às mudanças sugeridas. A partir do momento em que o setor privado se sente parte do projeto de modernização e o constrói em conjunto com a prefeitura, a resistência a mudança é menor e mais fácil de ser administrada.

Como desenvolver um plano de comunicação



O plano de comunicação é o meio pelo qual os atores ou *stakeholders* do projeto de modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento irão conhecer o que está sendo feito.

Assim, a primeira premissa é:

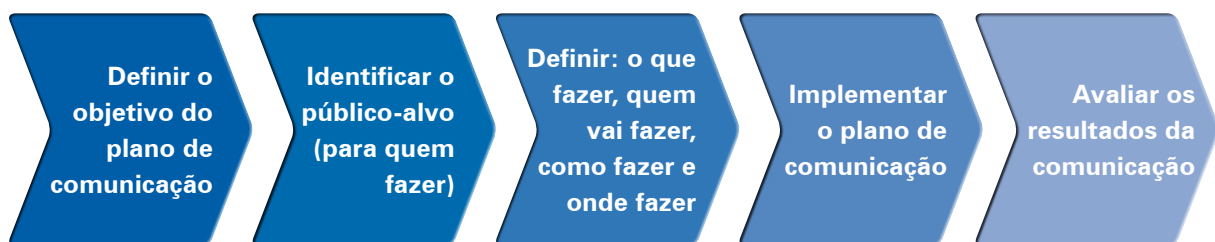
1ª – O PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO DEVE ACOMPANHAR TODO O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO E CONTINUAR APÓS SUA IMPLANTAÇÃO.

O planejamento da comunicação, o que dá origem ao plano de comunicação, é de suma importância para que o público-alvo seja corretamente informado sobre os benefícios dos novos processos de emissão de alvarás de funcionamento. Se a comunicação é realizada de forma aleatória e sem parâmetros estabelecidos,

possivelmente ela será ineficaz, colocando o projeto e todos os recursos investidos em risco. Assim, o foco das atividades de comunicação não se concentra no quanto se comunica, mas sim na comunicação de forma assertiva e direcionada para atingir o público-alvo esperado.

2ª – O PLANO DE COMUNICAÇÃO NORTEIA O PROJETO PARA QUE O RESULTADO ESPERADO SEJA ATINGIDO: OU SEJA, QUE O PROCESSO DE EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO SEJA DE CONHECIMENTO DE TODOS OS ATORES ENVOLVIDOS.

9.1 PASSO A PASSO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO



9.1.1 Definir o objetivo do plano de comunicação

O objetivo do plano de comunicação deve abordar a vinculação dos objetivos da prefeitura com os objetivos do projeto de modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento. Exemplo: a prefeitura tem como objetivo assegurar a transparência e a qualidade dos serviços para os cidadãos. Em seguida, o foco da comunicação é a divulgação do projeto de modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento, com o objetivo de garantir que os empreendedores tenham meios rápidos e de qualidade para formalizarem seus negócios junto à prefeitura.

OBJETIVO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO:

Divulgação do projeto de modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento, com o objetivo de garantir que os empreendedores tenham meios rápidos e de qualidade para formalizarem seus negócios junto à prefeitura. Além disso, o plano de comunicação tem como foco preparar os atores internos e externos para o processo de mudança, a fim de reduzir as resistências e trabalhá-las de maneira apropriada.

9.1.2 Identificar o público-alvo

QUEM É O PÚBLICO-ALVO DO PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DO PROCESSO DE EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO?

A população em geral, uma vez que todos estão aptos a abrir um negócio e necessitar do alvará de funcionamento. Mas é preciso também definir públicos específicos para direcionar parte do plano de comunicação, como, por exemplo, comunicação direcionada para o setor privado e associações de classe, como CREA, CRC, Sinduscon. O setor privado pode ser parceiro da prefeitura na divulgação, como já foi dito, e tem o papel de incentivador e multiplicador dos novos procedimentos do processo de emissão do alvará de funcionamento.

A clara identificação do público-alvo é o ponto-chave do processo de comunicação, pois se este for identificado de modo inadequado, todo o restante do planejamento fica prejudicado e o objetivo do projeto de modernização da emissão dos alvarás de funcionamento não é atingido.

9.1.3 Definir: o que fazer, quem irá fazer, como fazer e onde fazer

O que: é a mensagem que será comunicada ao público-alvo. A mensagem tem que comunicar o objetivo do projeto, as principais mudanças nos processos de emissão de alvarás de funcionamento e seus benefícios. As comunicações devem contar com linguagem clara e simples para atender o objetivo de se comunicar de forma eficaz. Isso é possível, avaliando o nível de conhecimento sobre o tema do público-alvo a ser atingido. Outro ponto importante a ser avaliado é a criatividade e formato da mensagem. O novo processo de licenciamento de atividades precisa atingir de forma positiva todos os atores envolvidos.

TRÊS PERGUNTAS IMPORTANTES PARA DEFINIR “O QUE FAZER”:

- » O que você quer comunicar para seu público-alvo?
- » Em que você quer que seu público-alvo acredite?
- » O que você deseja que seu público-alvo faça?

Quem: é importante alocar um representante da equipe técnica do projeto de modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento para acompanhar e gerenciar a realização das atividades de comunicação (por exemplo, membro da Secretaria de Comunicação ou Assessoria de Imprensa). Esse representante coordenará as ações de comunicação necessárias para contratação de unidades ou empresas especializadas nos diversos tipos de comunicação. As ações de comunicação podem ser realizadas pela Assessoria de Imprensa/ Secretaria de Comunicação da prefeitura, por meio de relações públicas ou por meio de publicidade e propaganda.

Como (implementação do plano de comunicação): qual caminho a prefeitura, por intermédio do gestor responsável pela ação de comunicação, irá seguir para executar a ação de comunicação?

Onde: essa é a fonte da mensagem, o canal de comunicação que levará a mensagem até o público-alvo. Há alguns fatores importantes para ser obter sucesso na escolha do canal de comunicação e são apresentados a seguir¹⁰.

FATORES IMPORTANTES PARA O SUCESSO NA ESCOLHA DO CANAL DE COMUNICAÇÃO:

- ▶▶ Defina metas para atingir os objetivos da comunicação. Essas metas serão avaliadas após a implementação do plano de comunicação.
- ▶▶ Aloque recursos com base na realidade orçamentária. Não se esqueça de que a implementação do plano de comunicação é fator decisivo para o sucesso do projeto, então se recomenda investir nesta fase.
- ▶▶ Combine o canal de comunicação com o público-alvo a ser atingido. Avalie o perfil do seu público-alvo e os canais de comunicação compatíveis com seu estilo de vida.
- ▶▶ Elabore um plano de comunicação utilizando uma abordagem integrada entre os canais de comunicação utilizados para que se obtenha o máximo de impacto.

Os canais de comunicação podem ser:

Propaganda (mídia paga): permite a divulgação para grandes públicos, tanto para fortalecer a imagem do serviço quanto para se obter respostas rápidas. A propaganda tem forte impacto na divulgação, porém, em muitos casos, representa um custo elevado.

Relações públicas: é a divulgação gratuita por intermédio de acompanhamento de chamadas na imprensa, material informativo ou *workshops* de divulgação. Por exemplo, *workshop* para associações profissionais, como, por exemplo, CREA, CRC e Sinduscon. Para conseguir a participação desses grupos no *workshop*, é interessante divulgar o evento em revistas direcionadas para esse público e no *site* de cada entidade.

10. KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público**. Porto Alegre. Editora Artmed, 2007.

Eventos especiais (grandes encontros públicos): são eventos organizados pela própria prefeitura para divulgar o projeto ou a utilização de eventos promovidos pelos próprios atores ou grupos de interesse, onde se percebe a oportunidade de se divulgar o projeto de modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento. Por exemplo: feira de divulgação de produtos para salões de beleza. Nessas feiras circulam vários empresários do setor de salões de beleza, que fazem parte do público-alvo do processo de emissão do alvará de funcionamento. Nessa feira, poderia ser realizada, por exemplo, uma apresentação do projeto e mostrar os benefícios da formalização junto à prefeitura via alvará de funcionamento.

Marketing direto: é a divulgação direta para indivíduos específicos. Seu maior objetivo é estabelecer um canal de comunicação onde se obtém respostas do seu público-alvo. São exemplos: Correio direto (divulgação do processo de emissão do alvará de funcionamento em correspondências relacionadas direta ou indiretamente com o projeto e enviadas aos cidadãos pela prefeitura).

Materiais impressos: os materiais impressos podem ser: formulários, folhetos, cartazes, filipetas, cartilhas etc. Os materiais impressos podem ajudar a divulgação e, principalmente, na orientação dos procedimentos, uma vez que o cidadão não irá memorizar todos os novos procedimentos. Exemplo: uma prefeitura da região Sudeste desenvolveu em conjunto com a associação comercial do município uma cartilha para divulgação do Sistema de Licenciamento Eletrônico de Atividades. (Exemplo de envolvimento do setor privado e elaboração de material de divulgação.)

Divulgação pela internet: a divulgação pela internet tem grande abrangência nos dias de hoje, principalmente com a criação de *sítes* cada vez mais direcionados a públicos específicos e à força que as redes sociais estão ganhando como veículo de divulgação e comunicação. No entanto, os quesitos público-alvo e tipo de mensagem, devem ser considerados para a divulgação pela internet.

9.1.4 Avaliar os resultados da comunicação

Após a implementação do plano de comunicação, é preciso medir para ver se os resultados foram atingidos. Como dissemos anteriormente, um fator para o sucesso da comunicação é o estabelecimento de metas. A avaliação pode ser feita de modo simples, com comparativos mensais entre os resultados obtidos com o processo de emissão do alvará de funcionamento e as ações de comunicação implementadas no mesmo período.

RISCOS DA NÃO COMUNICAÇÃO OU COMUNICAÇÃO INEFICAZ:

- » Desconhecimento dos novos procedimentos pelos cidadãos, empreendedores e setor privado.
- » Divergências quanto aos procedimentos, causando retrabalho por parte dos cidadãos que desejam solicitar o alvará de funcionamento e gerando insatisfação quanto ao serviço de emissão do alvará de funcionamento prestado.
- » Resistências às mudanças propostas e ineficácia dos resultados esperados pela prefeitura.
- » Credibilidade do projeto, comprometido com a perda dos esforços usados para a elaboração e implementação do projeto.

EXEMPLO DE ALGUMAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA UMA PREFEITURA
DIVULGAR O PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DO LICENCIAMENTO DE ATIVIDADES:

OBJETIVO	O QUE (ação)	QUEM (responsável pela ação)	COMO (descrição da ação)	PARA QUEM (público-alvo)	ONDE (canal de comunicação)
Explicar o significado do processo de desburocratização ressaltando os benefícios gerados para os setores público e privado	Lançamento do programa <i>Workshop</i> com público-alvo	Relações públicas	Apresentação do novo processo	Escritórios de engenharia e arquitetura e contabilidade, CREA, CRC, Sinduscon	Apresentação em <i>Power Point</i>
	Cartilha explicativa do novo processo de desburocratização	Publicidade e propaganda	Distribuir a cartilha após o <i>workshop</i>		Cartilha explicativa do novo processo
	Criação de uma ouvidoria	Assessoria de imprensa	Desenvolvimento de estrutura física e pessoal	Escritórios de engenharia e arquitetura e contabilidade, CREA, CRC, Sinduscon, órgãos federais envolvidos e população em geral	Ouvidoria
	Criação de um canal no <i>site</i> da prefeitura	Assessoria de imprensa	Desenvolvimento de estrutura física e pessoal		Canal de comunicação via <i>site</i>

Como desenvolver um plano de treinamento para os servidores públicos

10



O treinamento é um dos mecanismos mais importantes para quebrar as resistências contra as mudanças e para consolidar a eficiência do projeto de modernização do processo de emissão do alvará de funcionamento. O treinamento aumenta a eficiência do serviço, é um instrumento de valorização do servidor e da melhoria na qualidade do trabalho.

Antes de focarmos no passo a passo do treinamento, iremos apresentar um instrumento importante de apoio à capacitação dos servidores. O **manual de operações** do novo processo de emissão do alvará de funcionamento.

10.1 COMO CRIAR UM MANUAL DE OPERAÇÕES

10.1.1 Elaborar o manual de operações de forma padronizada

O manual de operações tem por objetivo padronizar os procedimentos do processo de emissão do alvará de funcionamento e resumir as novas políticas e procedimentos relacionados à tecnologia da informação e à legislação (se foi alterada). A consulta ao manual de operações será sempre para conhecer os procedimentos padronizados ou para esclarecer dúvidas com relação a alguma atividade específica. A organização do manual de operações deverá facilitar essa consulta pelos seus usuários.

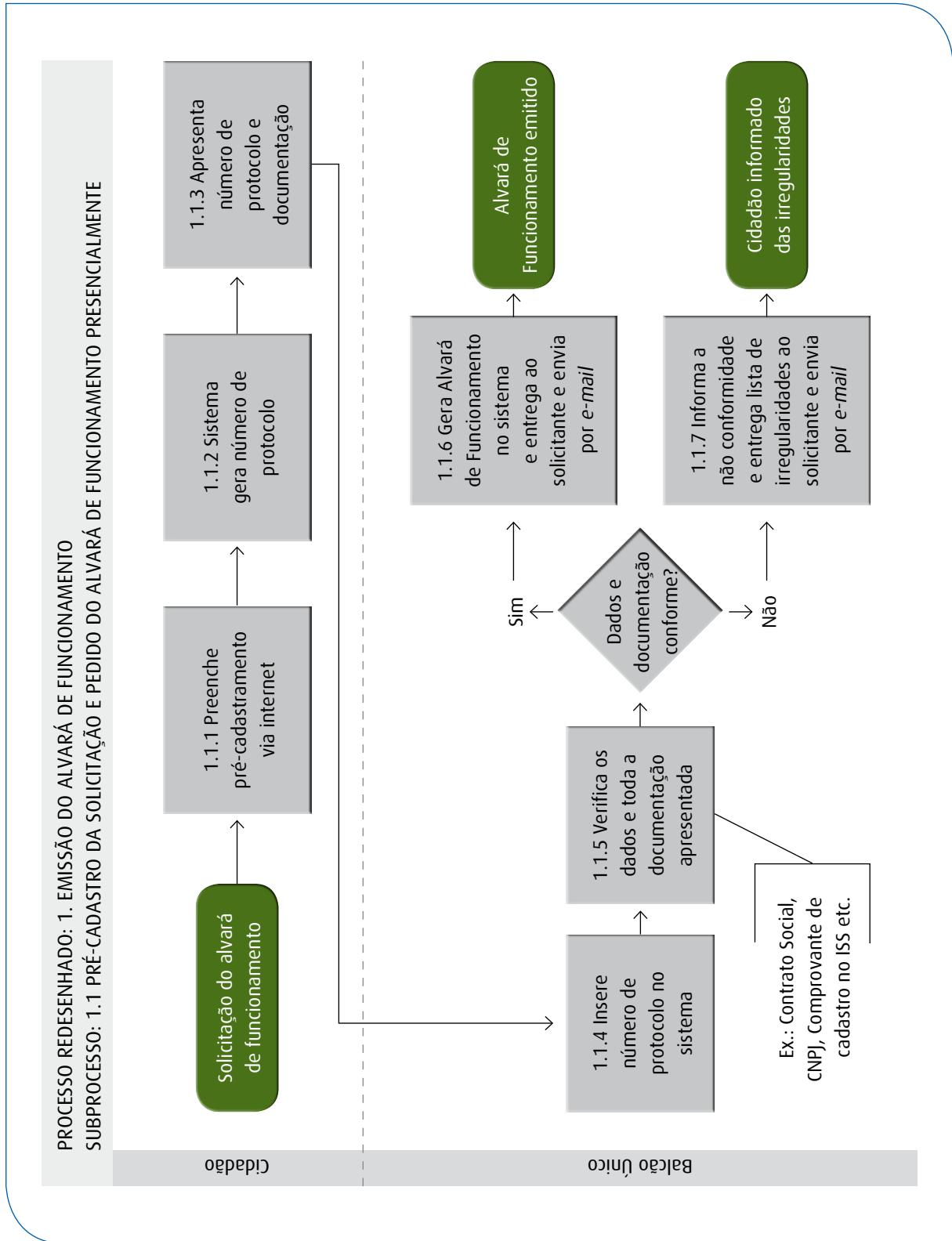
10.1.2 Linguagem e redação

A linguagem a ser usada deverá ser a mais simples e objetiva possível. É recomendado evitar frases muito longas, explicações ou expressões complicadas. As atividades devem ser detalhadas o suficiente para que o usuário tenha condições de assimilar e aplicar os novos processos na sua rotina de trabalho. Deve-se lembrar que o manual de operações tem que ser o mais didático possível e preparado para ser entendido por pessoas que não têm conhecimento prévio sobre o tema.

10.1.3 Elaborar o manual de operações com base no fluxo do processo de emissão do alvará de funcionamento redesenhado

O padrão do manual de operações precisa estar vinculado às atividades do processo de emissão do alvará de funcionamento redesenhado, isto é, à descrição do passo a passo dos novos procedimentos. Essa vinculação auxilia na consulta do manual, uma vez que os procedimentos estão ligados à numeração do fluxograma. Assim, a sequência para a elaboração do manual de operações deverá observar a sequência das atividades do processo de emissão do alvará de funcionamento. É importante ressaltar que o manual de operações deve ser elaborado após o processo de trabalho redesenhado e da aprovação e publicação da nova legislação pela prefeitura.

A seguir, apresentamos exemplo de processo de emissão do alvará de funcionamento redesenhado usado como base para elaborar o manual de operações.



10.1.4 Exemplo de manual de operações

- » **Objetivo:** padronizar os procedimentos do processo de emissão do alvará de funcionamento.
- » **Processo:** 1) Emissão do alvará de funcionamento.
- » **Subprocesso:** 1.1) Pré-cadastro da solicitação e pedido do alvará de funcionamento presencialmente.
 - **Referências:** nesse item são inseridas as legislações pertinentes aos procedimentos referentes ao subprocesso “1.1) Pré-cadastro da solicitação e pedido do alvará de funcionamento presencialmente”.
 - **Definições:** nesse item são inseridas as definições de termos técnicos ou considerados de importante explicação para o entendimento do subprocesso.

Exemplo:

- » **“Pré-cadastramento:** o pré-cadastramento é um cadastro de dados iniciais feito pelo cidadão antes de solicitar o alvará de funcionamento presencialmente no Balcão Único. Ele pode ser feito via internet ou em computadores disponibilizados pela prefeitura.”
- **Siglas:** nesse item são inseridas as siglas mencionadas no subprocesso “1.1) Pré-cadastro da solicitação e pedido do Alvará de Funcionamento presencialmente”.
- **Procedimentos:** descrição do que fazer, como fazer e a documentação utilizada em cada atividade. As atividades do fluxograma indicam “O que fazer” e a descrição dos procedimentos indicam “Como fazer”. Exemplo de procedimentos das atividades “1.1.1) Cidadão preenche pré-cadastramento via internet” e “1.1.5) Balcão Único verifica os dados e toda a documentação apresentada”.

» **O que fazer:** 1.1.1) Cidadão preenche pré-cadastramento via internet.

→ **Como fazer:**

1.1.1.1) O cidadão entra no portal da prefeitura (www.prefeitura.gov.br) e clica no *link* "Solicitar alvará de funcionamento". (Inserir cópia da tela do portal e sinalizar onde está o *link*.)

1.1.1.2) O sistema exibe duas opções: Solicitar alvará de funcionamento eletronicamente ou Preencher pré-cadastramento.

1.1.1.3) Cidadão clica em "Preencher pré-cadastramento".

1.1.1.4) Cidadão preenche pré-cadastro e clica em finalizar pedido. (Inserir cópia da tela do pré-cadastro.)

» **O que fazer:** 1.1.5) Balcão Único verifica os dados e toda a documentação apresentada.

→ **Como fazer:**

1.1.5.1) Atendente do Balcão Único recebe a documentação do cidadão.

1.1.5.2) Atendente do Balcão Único checa as informações do pré-cadastro e os documentos apresentados.

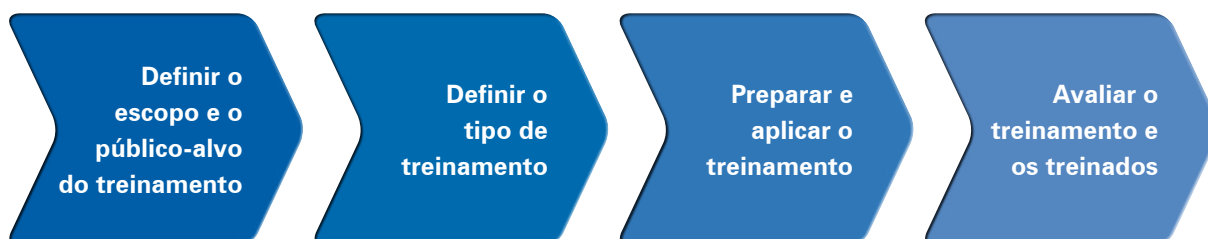
1.1.5.3) Atendente do Balcão Único analisa a documentação entregue. (Inserir lista de toda a documentação necessária a ser entregue para cada atividade ou grupo de atividades econômicas de acordo com o grau de risco.)

1.1.5.4) Atendente do Balcão Único preenche *check list*.

» **Anexos:** Perguntas mais frequentes, tabelas, formulários, lista de verificações (*check list*). Os anexos deverão ser numerados sequencialmente.

Após a elaboração do manual de operações, inicia-se a preparação e aplicação do treinamento para os servidores públicos.

10.2 PASSO A PASSO PARA O PLANO DE TREINAMENTO



10.2.1 Definir o escopo e o público-alvo do treinamento

O escopo do treinamento é o novo processo de emissão do alvará de funcionamento e as mudanças promovidas. O público-alvo são todos os servidores que fazem parte do processo de emissão de alvarás de funcionamento, incluindo os atendentes do Balcão Único.

10.2.2 Definir o tipo de treinamento

O tipo de treinamento vai depender do perfil dos servidores, sua distribuição geográfica, disponibilidade orçamentária, entre outros. Os treinamentos dos novos procedimentos podem ser presenciais ou via EAD (ensino à distância), de acordo com a realidade de cada prefeitura.

10.2.3 Preparar e aplicar o treinamento

Um item importante nessa etapa é a escolha do agente que irá ministrar o treinamento. Recomenda-se que este agente seja um servidor que participe do processo de emissão do alvará de funcionamento e tenha participado da equipe técnica que desenvolveu o projeto de modernização. É preciso lembrar que o manual de operações desenvolvido será utilizado como base para o treinamento.

10.2.4 Avaliar o treinamento e os treinados

Recomenda-se avaliar o treinamento, por meio de questionários preenchidos pelos servidores treinados, a fim de verificar possíveis falhas e corrigi-las. É também necessário avaliar os treinados para verificar se o objetivo do treinamento foi atingido.

O treinamento não é um processo pontual, ele se renova à medida que mudanças e novos conceitos são inseridos no processo de emissão do alvará de funcionamento. A reciclagem do conhecimento é importante para o nivelamento do conhecimento entre os servidores. Além do treinamento continuado, é preciso criar um canal de comunicação com o servidor (por exemplo, pela *intranet* do portal da prefeitura) para divulgar as mudanças ocorridas.

Como estabelecer um sistema de monitoramento e avaliação

11



11.1 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DO PROCESSO DE EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO

O objetivo da avaliação é medir a eficácia das mudanças nos procedimentos. A avaliação tem como objetivos específicos:

- » Comparar os antigos e os novos procedimentos.
- » Avaliar os resultados esperados no início do projeto e os resultados obtidos.
- » Identificar quais as deficiências do projeto e quais as lições aprendidas, para que, em futuros projetos, essas lições sejam aplicadas.
- » Fornecer uma resposta para os *diferentes atores* que participaram e se empenharam na execução do projeto (setor privado, servidores públicos) e para a sociedade em geral.

11.1.1 Tipos de avaliação

11.1.1.1 AVALIAÇÃO QUASE EXPERIMENTAL

A avaliação quase experimental segue o exemplo “antes e depois” do projeto implantado, tendo como base um grupo de controle, isto é, um grupo base que não recebe as mudanças do novo processo de emissão do alvará de funcionamento e um grupo experimental que recebe as intervenções oriundas no novo processo, sendo T_0 o período **antes** do projeto e T_1 o período **após** a implantação do projeto. Por exemplo:

	T0	IMPLANTAÇÃO DO PROJETO	T1
Grupo de controle	Pouco satisfeitos / 0 (zero) alvarás emitidos eletronicamente	Sem intervenção	Pouco satisfeitos / 0 (zero) alvarás emitidos eletronicamente
Grupo experimental		Novos procedimentos	Satisfeitos / 70% dos alvarás emitidos eletronicamente

Características:

- » A avaliação é feita após o fato ocorrido, isto é, após a implementação do projeto.
- » Os dois grupos precisam ter características similares e precisam estar inseridos no mesmo contexto situacional.

11.1.1.2 OPINIÃO DE UM ESPECIALISTA

A avaliação é feita por meio do julgamento de participantes no novo processo de emissão do alvará de funcionamento ou por um especialista no assunto, que, por meio de seus conhecimentos sobre o processo, avalia os impactos gerados após a implementação do projeto. O especialista, por meio de entrevistas com os *atores envolvidos*, identifica os principais impactos do novo processo para a obtenção dos resultados esperados. O principal benefício desse tipo de avaliação é o custo baixo para realização da avaliação.

11.2 SISTEMA DE MONITORAMENTO

O acompanhamento do desempenho do novo processo de emissão do alvará de funcionamento pode ser realizado com o apoio de um conjunto de indicadores de desempenho. O conjunto de indicadores de desempenho deve ser composto por um conjunto de medidas de desempenho que seja considerado, pela equipe técnica e pelo comitê gestor, importante e relevante.

11.2.1 O que são indicadores de desempenho?

Os indicadores de desempenho são instrumentos de mensuração, controle e gerenciamento de resultados e processos:

- » Medem os resultados (desempenho) de um determinado produto, serviço, processo ou atividade.
- » Ajudam na identificação de defasagens de desempenho entre o atual e o necessário e desejado.
- » Permitem compor uma base confiável para tomada de decisão (se forem consistentes, bem definidos e acompanhados sistematicamente).
- » Mostram se o projeto está no caminho certo e se segue as diretrizes estabelecidas.



11.2.2 Principais tipos de indicadores de desempenho

- » **Eficiência** – Relação entre os produtos e o esforço despendido (financeiros, materiais, humanos).

Exemplo: a) Pessoal atendido no Balcão Único / Custo total; b) Alvarás emitidos / Alvarás solicitados.

- » **Eficácia** – Avalia se ações realizadas permitem alcançar resultados pretendidos.

Exemplo: Número de dias para emissão do alvará de funcionamento. O processo de modernização facilitou a emissão de alvarás de funcionamento?

- » **Efetividade** – Avalia se os seus resultados (benefícios) foram incorporados. Se a mudança continua a ser empregada após a implantação.

Exemplo: Número de processos / Passos a serem seguidos para emissão do alvará de funcionamento. Os novos procedimentos continuam sendo utilizados após 6 meses de implantação do projeto?

- » **Descritores estatísticos** – Dados quantitativos que mostram aspectos relevantes dos assuntos tratados.

Exemplo: Número de computadores por servidor.

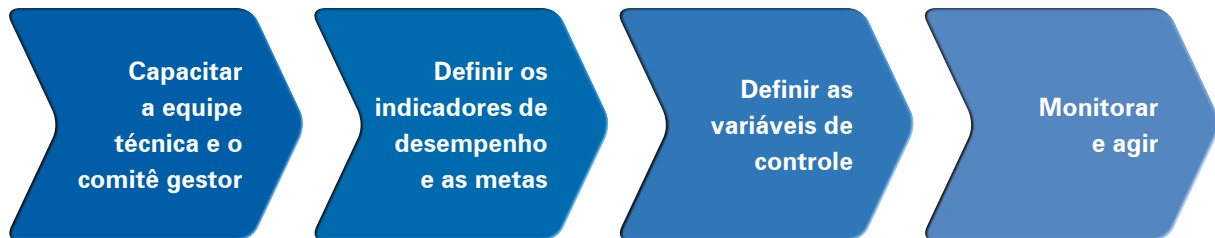
- » **Indicador de Tempo de Ciclo (T_c)** – Tempo decorrido desde o momento inicial até o momento da entrega de determinado produto ou serviço.

Exemplo: Tempo decorrido entre a solicitação do alvará de funcionamento até a sua emissão ou resposta das razões da não emissão.

- » **Indicador de Tempo de Processamento (T_p)** – Tempo decorrido para processar determinado produto ou serviço. T_c / T_p deve se aproximar de 1 (um).

Exemplo: Tempo de análise médio da documentação pelo atendente do Balcão Único.

11.2.3 Passo a passo para criação do sistema de monitoramento



11.2.3.1 CAPACITAR A EQUIPE TÉCNICA E O COMITÊ GESTOR

Para permitir o trabalho eficiente de monitoramento e tomada de decisão, é preciso capacitar esses dois grupos em “Gestão por indicadores de desempenho”. O comitê gestor precisa ser capacitado também porque é ele o responsável pela tomada de decisões quando há alguma diferença entre as metas esperadas e as metas alcançadas.

PARA A CAPACITAÇÃO, PODEM SER ABORDADOS OS SEGUINTE TÓPICOS:

- » Sistemática de indicadores de desempenho.
- » Fatores críticos de sucesso.
- » Indicadores de desempenho e painel de controle.
- » Metas e variáveis de controle.

11.2.3.2 DEFINIR OS INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO

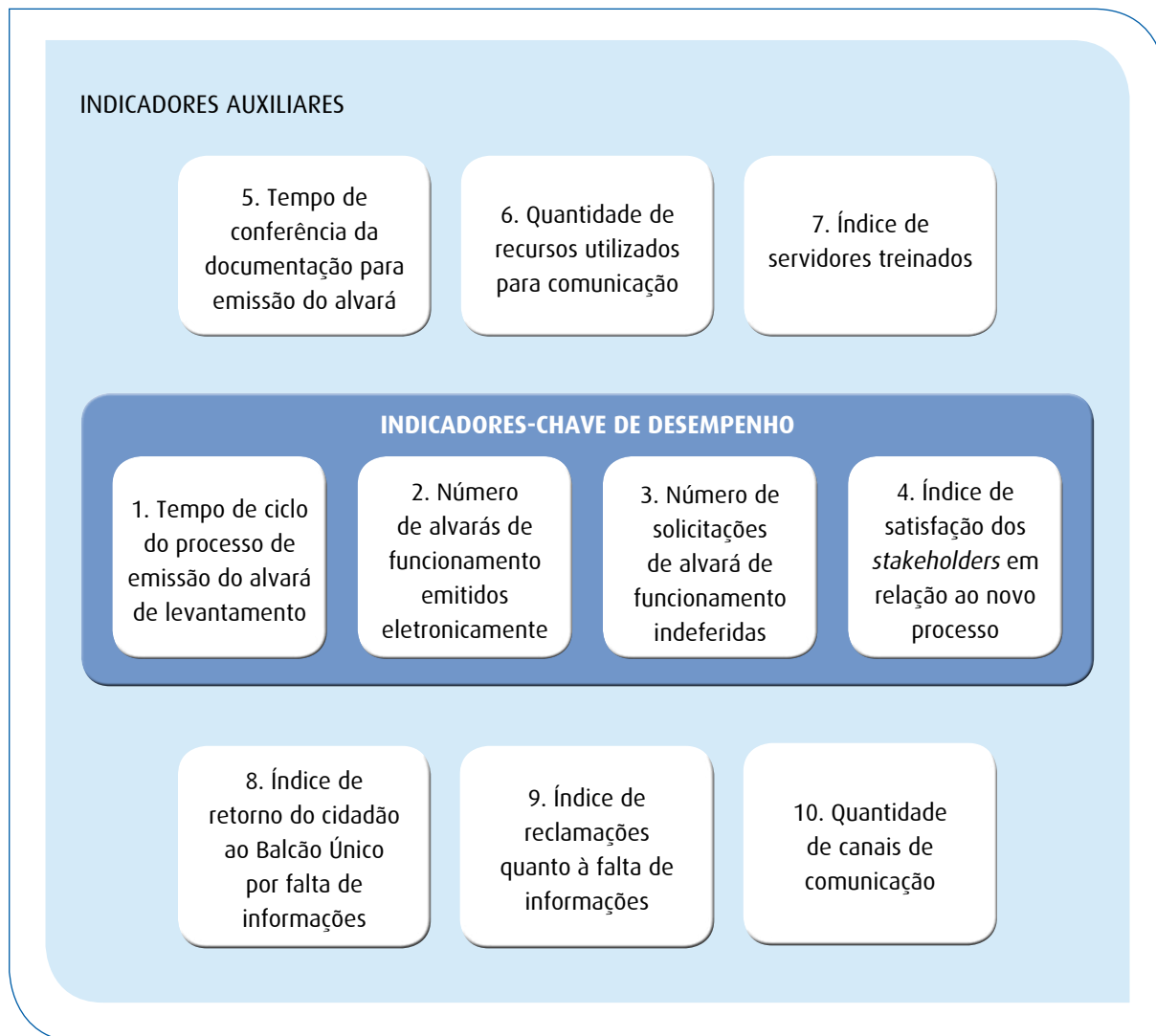
Ao final do dia da capacitação, a equipe técnica e o comitê gestor definem os indicadores de desempenho-chave para monitorarem. Após a definição dos indicadores de desempenho, é montado o painel de controle.

O QUE É PAINEL DE CONTROLE?

O painel de controle apresenta, de forma sistemática, os indicadores de desempenho selecionados para serem acompanhados. Com a utilização do painel de controle, o comitê gestor e a equipe técnica podem visualizar antecipadamente indícios de possíveis problemas e tomar decisões direcionadas ao foco de erro ou desvio, de modo a intervir por meio das variáveis de controle (onde devemos intervir para ajustar o que desejamos, em função dos desvios indicados pelos indicadores de desempenho) identificadas para cada um dos indicadores e corrigir o seu trajeto.

Essa apresentação gráfica pode ser eletrônica ou não, dependendo do tipo de sistema informatizado disponível para essa finalidade. A periodicidade da atualização de cada um dos indicadores do painel deve ser adequada ao seu emprego na tomada de decisão. Uma maneira simples de operacionalizar o painel de controle é a criação de planilhas (por exemplo: Excel) alimentadas pelo sistema informatizado e pelos servidores.

EXEMPLO DE PAINEL DE CONTROLE COM ALGUNS INDICADORES DE DESEMPENHO:



Os indicadores-chave de desempenho são aqueles indicadores críticos que, se satisfatórios, garantem o desempenho e o sucesso para o processo de emissão do alvará de funcionamento. Como são essenciais, resultados insatisfatórios podem comprometer os resultados esperados.

Os indicadores auxiliares têm a função de fornecer insumos para os indicadores-chave de desempenho, uma vez que fornecem dados específicos que influenciam diretamente em seu resultado.

11.2.3.3 DEFINIR AS METAS

Após a elaboração do painel de controle, sugere-se que o comitê gestor, com o auxílio da equipe técnica, estabeleça as metas esperadas. As metas são estabelecidas de acordo com o conhecimento da prefeitura sobre a sua realidade ou com base em banco de dados já existentes referentes ao alvará de funcionamento. Pode haver dificuldade para o estabelecimento de metas para cada indicador de desempenho por serem indicadores novos e talvez não exista uma série histórica de dados sobre o processo de emissão de alvará de funcionamento. No entanto, é importante que as metas sejam fixadas ao menos como uma estimativa.

11.2.3.4 DEFINIR AS VARIÁVEIS DE CONTROLE

É importante salientar que o indicador de desempenho, por si só, não tem função na melhoria do desempenho de um processo de trabalho. É necessário que o gestor atue sobre as variáveis de controle que lhe permitirão interferir em seu andamento, com o objetivo de reorientar o seu curso para atingir o resultado esperado.

- ▶▶ **Indicador de desempenho:** indica o que monitoramos.
- ▶▶ **Variável de controle:** indica onde temos que agir.

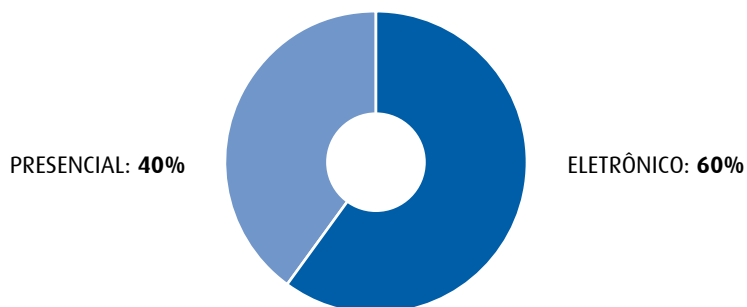
Cada indicador de desempenho tem uma ficha vinculada (ficha do indicador de desempenho). Ela tem por objetivo descrever o indicador de desempenho e todas as suas características.

FICHA DO INDICADOR DE DESEMPENHO

Nome do indicador	2. Número de alvarás de funcionamento emitidos eletronicamente
Para que serve (objetivo)	Medir quantos alvarás de funcionamento são emitidos eletronicamente em relação à quantidade total de alvarás emitidos
Fórmula de cálculo	$= Afe / Aft \times 100$
Composição da fórmula	<ul style="list-style-type: none">• Afe: Número de alvarás de funcionamento emitidos eletronicamente• Aft: Número total de alvarás de funcionamento emitidos
Unidade de medida	Percentual
Forma de apresentação	Gráfico de pizza
Fonte de dados	Sistema informatizado que emite os alvarás de funcionamento (onde obter os dados)
Frequência de atualização	Mensal (frequência com que o indicador é atualizado)
Responsável	Quem é responsável por monitorar o indicador
Meta a ser alcançada	100%
Variáveis de controle	<ul style="list-style-type: none">• Plano de comunicação• Divulgação• Meios eletrônicos de acesso (exemplo: totens na prefeitura)

Gráfico

Número de Alvarás de Funcionamento emitidos eletronicamente (Junho/2010)



11.2.3.5 MONITORAR E AGIR

Após a elaboração da sistemática de monitoramento, é recomendável iniciar o monitoramento dos indicadores de desempenho, avaliar as metas estabelecidas e propor ações para a melhoria dos resultados.

SISTEMÁTICA DE FUNCIONAMENTO DA EQUIPE TÉCNICA RESPONSÁVEL PELOS INDICADORES DE DESEMPENHO:

- ▶▶ A equipe técnica se reúne com frequência a ser decidida pelo comitê gestor e as análises deverão ser realizadas inicialmente para aqueles índices que já possuem dados reais.
- ▶▶ Nas reuniões, a equipe técnica deverá analisar os resultados apresentados (para os indicadores que já tiverem dados reais) e traçar planos de melhoria dos resultados, baseados nas variáveis de controle já identificadas na “Ficha do indicador de desempenho” e também nas metas estabelecidas para cada indicador.
- ▶▶ Ao longo do tempo, será comum haver uma série de projetos de melhoria propostos pela equipe técnica. Esses projetos deverão ter um responsável pela definição de um cronograma e de respectivo acompanhamento.
- ▶▶ Dependendo do indicador, a tarefa será definir a meta para o período ou mesmo estudar uma forma de buscar um parâmetro para auxiliar na análise do indicador.
- ▶▶ A equipe técnica deverá, também, com frequência bimestral ou trimestral, apresentar a evolução dos resultados para o comitê gestor.
- ▶▶ Uma atividade importante da equipe técnica é a discussão com a área de TI para buscar formas que facilitem o acesso aos dados necessários à coleta, tratamento e armazenamento dos dados necessários à construção e manutenção automática dos indicadores de desempenho.

Referências



BRASIL. Instituto Nacional de Tecnologia da Informação. **Certificação digital.**

Disponível em <http://www.iti.gov.br/twiki/pub/Certificacao/Legislacao/Glossario_ICP-Brasil_-_Versao_1.2.pdf>. Acesso em 3 de agosto de 2010.

BRASIL, Performance Alliot. **Plano de comunicação e marketing.** Piauí. 2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Sondagem sobre burocracia.**

Brasília. 2010. Disponível em <http://ailaonline.net/documentos/Sondagem_sobre_Burocracia.pdf>. Acesso em 12 de agosto de 2010.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CHRISTOW, Dobromir. **Creating a one-stop-shop in a large federal state, ideas**

for Brazil. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em <<http://www.firjan.org.br/data/pages/2C908CEC29FF3435012A00DEA3203CCC.htm>>. Acesso em 2 de agosto de 2010.

FGVProjetos, Cadernos. **Atendimento ao público na prestação de serviços**. Rio de Janeiro. 2007. Disponível em <http://www.fgv.br/fgvprojetos/novoprojetos/arq_site/306.pdf>. Acesso em 12 de julho de 2010.

FIORI, Anita. **Como desburocratizar para prosperar? Ideias para o diálogo público-privado no novo Brasil**. 4 de agosto de 2010. (Apresentação em Power Point não publicada).

GONÇALVES, José Ernesto Lima (org.). **A construção do novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

GONÇALVES, José E. Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2000, v. 40.

HEXSEL, Roberto André. **Propostas de ações de governo para incentivar o uso de software livre**. Curitiba, UFPR. 2002. Relatório Técnico. Disponível em <http://www.inf.ufpr.br/~roberto>. Acesso em 12 de agosto de 2010.

IFC, Advisory Services Business Enabling Environment Business Line. **The monitoring and evaluation handbook for business environment reform**. 2008.

IFC, Office for Advisory Services in Latin America and the Caribbean. **Municipal Scorecard 2007: Compreendendo a Legislação Local: Relatório Principal**. IFC/The World Bank. 2008.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público**. Porto Alegre. Editora Artmed, 2007.

HARRINGTON, H. James. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RESENDE, Flávio da Cunha. **Por que as reformas administrativas falham?** Revista Brasileira de Ciências Sociais, Vol. 17. 2002.

[SL, 2006] SOFTWARE LIVRE. **Portal do Comitê Técnico de Implementação de Software Livre no Governo Federal. O que é Software Livre?** Disponível em <http://www.softwarelivre.gov.br>. Acesso em 10 de agosto de 2010.

SME, Small and Medium Enterprise Department. World Bank Group. **How many stops in a one-stop-shop. A review of recent developments in business registrations.** 2009.

SME, Small and Medium Enterprise Department. World Bank Group. **Simplificação das normas regulatórias aplicáveis nas empresas em nível subnacional.** 2005.

SME, Small and Medium Enterprise Department. World Bank Group. **Stakeholder management in business registration reforms.** Lessons from 10 countries. 2009.

SME, Small and Medium Enterprise Department. World Bank Group. **Strategic communications for business environment reforms. A guide to stakeholder engagement and reform promotion.** Washington DC. 2007

UNIFESP. Telemedicina. **Primeira Leitura sobre Certificação Digital.** Disponível em <http://telemedicina.unifesp.br/pub/Document/Programming/PublicKey/CertiSign/Primeira_Leitura_sobre_Certificacao_Digital.pdf>. Acesso em 20 de agosto de 2010.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Ed. Atlas. 1995.

World Bank. **Doing Business.** vários anos. Disponível em <http://portugues.doingbusiness.org/>

CNI

Gerência Executiva de Pesquisa e Competitividade – GPC

Renato da Fonseca

Gerente-Executivo

Anita Fiori de Abreu (IFC)

Alessander Mônico Ferreira (IFC)

Liana Maria Coelho Verdini

Renata Santos Marques

Suzana Squeff Peixoto Silveira

Equipe Técnica

DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO – DIRCOM

Carlos Alberto Barreiros

Diretor de Comunicação

Gerência Executiva de Publicidade e Propaganda – GEXPP

Carla Cristine Gonçalves de Souza

Gerente Executiva

Carla Regina Pereira Gadêlha

Produção Editorial

DIRETORIA DE SERVIÇOS CORPORATIVOS – DSC

Área de Administração, Documentação e Informação – ADINF

Maurício Vasconcelos de Carvalho

Gerente-Executivo

Gerência de Documentação e Informação – GEDIN

Mara Lucia Gomes

Gerente de Documentação e Informação

Alberto Nemoto Yamaguti

Normalização

Denise Goulart

Revisão Gramatical

Grifo Design

Projeto Gráfico e Diagramação

ISBN 978-85-7957-096-4



9 788579 570964



IFC

**International
Finance Corporation**
World Bank Group



Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA