MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA ORDENAÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE LICENÇA EVENTUAL DA ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE PLANALTINA-DF

MAPPING OF PROCESSES FOR ORDERING THE STAGES OF THE EVENTUAL LICENSING PROCESS OF THE PLANALTINA-DF REGIONAL ADMINISTRATION

Isabel Silva Câmara,

Veruska Albuquerque Pacheco

RESUMO

Em um ambiente organizacional orientado por processos é de fundamental importância a visualização e entendimento dos mesmos. A administração regional tem objetivo de interligar a população local com órgão e secretarias, visando atender as necessidades dos contribuintes. Este trabalho tem o intuito de analisar os processos críticos do núcleo de atividades econômicas, com foco no licenciamento eventual da administração regional de Planaltina-DF. Através do mapeamento de processos, com a utilização de gráfico de processamento (fluxograma) e de manuais de normas e procedimentos é possível visualizar os processos críticos e identificar pontos de melhoria. A metodologia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso, caracterizado como pesquisa descritiva qualitativa, com base em pesquisas bibliográficas, e para a coletar dados e informações foram utilizadas as técnicas de entrevista, levantamento documental e a observação. Ao final deste estudo, conclui-se que com o mapeamento do processo em questão, foi possível melhorar a visualização e o entendimento das etapas e atividades, proporcionando maior ordenação e eficiência ao processo. Houve implantação de melhorias sugeridas para otimizar tempo e recurso visando a eficiência das atividades aumentando a qualidade do serviço prestado. A fundamentação teórica foi embasada principalmente na concepção de autores nacionais e através do decreto n° 3.581 de 16 de setembro de 2014 e da lei n° 5281 de 24 de dezembro de 2013 que regem sobre o licenciamento eventual, possibilitando abranger todos os aspectos que dispõem sobre as etapas, ordenamentos e procedimentos do licenciamento eventual.

Palavras-chave: Mapeamento de processos; Fluxograma; Manual de normas e procedimentos**;** Melhoria de processo; Licença eventual.

ABSTRACT

In a process-oriented organizational environment it is of fundamental importance to visualize and understand them. The regional administration aims to interconnect the local population with agencies and secretariats, aiming to meet the needs of the taxpayers. This work intends to analyze the critical processes of the core of economic activities, focusing on the eventual licensing of the regional administration of Planaltina-DF. Through the mapping of processes, using the process chart (flowchart) and standards and procedures manuals, it is possible to visualize critical processes and identify improvement points. The research methodology used was a case study,

characterized as qualitative descriptive research, based on bibliographical research, and for the collection of data and information the techniques of interview, documentary survey and observation were used. At the end of this study, it was concluded that with the mapping of the process in question, it was possible to improve the visualization and understanding of the steps and activities, providing a better ordering and efficiency of the process. There were suggested improvements to optimize time and resources aiming at the efficiency of the activities, increasing the quality of the service provided. The theoretical basis was based mainly on the conception of national authorsand Law No. 5281 of December 24, 2013 which govern the eventual licensing, making it possible to cover all the aspects that it has about the steps, orders and eventual licensing procedures.

Keywords: *Process mapping; Flowchart; Standards and procedures manual; Process improvement; Eventual license.*

INTRODUÇÃO

É sabido que a gestão de processos proporciona a integração das atividades que envolvem uma empresa, alinhando os processos com os objetivos organizacionais. O mapeamento dos processos possibilita a melhor análise dos fluxos de trabalho através de ferramentas.

As Administrações Regionais representam o governo, e a cada final de mandato é comum ocorrer a rotatividade dos colaboradores vinculados a elas. Para minimizar os impactos negativos causados por esse fenômeno é necessário estruturar os processos para nortear as atividades desempenhadas.

Em virtude dos tópicos a serem desenvolvidos, as sintetizações das atividades de trabalho em organizações são direcionadas por processos, logo existe a necessidade de instrumentos para tornar mais eficiente a ordenação, visualização, entendimento e o funcionamento de forma geral dos processos nas organizações. Nesse contexto, faz-se necessária a análise e o desmembramento dos aspectos relacionados ao mapeamento de processos de licença eventual da Administração Regional de Planaltina-DF. Conforme as considerações feitas, buscou-se responder a pergunta: Como melhorar o ordenamento dos processos de licenciamento eventual através do mapeamento de processos?

Assim, o objetivo geral desse estudo é analisar os processos críticos do núcleo de atividades econômicas, com foco no licenciamento eventual. Para atender ao objetivo geral, tem-se como objetivos específicos: identificar os processos críticos; mapear o processo; e identificar pontos de melhorias necessárias ao processo.

Entende-se que, por meio do mapeamento, é possível obter uma visão mais clara, precisa e com maior facilidade de entendimento das etapas dos processos que envolvem as licenças naquela administração.

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a base teórica que serviu de sustentação à pesquisa bibliográfica e ao desenvolvimento do estudo, envolvendo os seguintes temas: gestão de processos, mapeamento de processos e as ferramentas fluxograma e manuais.

Gestão de Processos

Quando se fala em processos, alguns conceitos se relacionam, pois dentro de um processo existem tarefas, atividades e rotinas que implicam na sua gestão.

Para Davenport (1994) processo é a sequência particular de trabalhos, levando em consideração o período e o local, com isso necessitam ter nitidamente apresentados início, fim, materiais e os resultados. Assim como complementa Oliveira (2011) que diz que processo é um agrupamento de atividades ordenadas que possuem fundamento entre si, com objetivo de assistir e atender aos desejos tanto dos clientes externos quanto dos clientes internos da organização.

Por sua vez, "tarefa é a forma normalmente para indicar o conjunto de ações interligadas e interdependentes num processo contínuo ou em linha. Indica também um trabalho operacional. Considera a subdivisão do trabalho" (SIMCSIK, 2008, p. 316). Já as atividades:

> são utilizadas normalmente para indicar o conjunto de atos necessários para que o serviço seja executado dentro de uma unidade organizacional dinâmica (departamento, setor, seção etc.) e pertencente a uma determinada função. Indica também um trabalho administrativo (SIMCSIK, 2008, p.316).

Segundo Simcsik (2002, p. 326) "rotinas são as práticas administrativas ou organizacionais aplicadas de forma constante e conhecida, procedendo-se nas atividades do dia-a-dia, conforme usos e costumes já aprendidos."

Segundo o entendimento do Sebrae (2017), a gestão de processos gera, como consequência, a valorização para o cliente e do negócio, permitindo a eliminação, otimização e simplificação das rotinas e atividades, transformando positivamente a economia e finanças da organização.

O Manual Interativo de Gestão por Processos Organizacionais do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN, 2015, p. 10) aponta que: "a padronização nos permite realizar as nossas rotinas (os processos do nosso dia a dia) de uma forma ordenada, através de procedimentos descritivos e fluxos de atividades e desenhos (identidade visual de nossos processos)."

Mapeamento de Processos

O mapa do processo possibilita a obtenção de uma perspectiva global do processo e permite distinguir os seus passos essenciais (ADAIR & MURRAY,1996, p. 123 *apud* CURY, 2010, p. 324).

"O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento" (ABPMP, 2013, p. 72).

> O mapeamento de processos é o conhecimento e a análise dos processos e seus relacionamentos com os dados estruturados em uma visão *top-down*, até um nível que permita sua perfeita compreensão e obtenção satisfatória dos produtos, serviços, objetivos e resultados do processo. (SMG, p.17).

Para Sinur e Resarch (ABPMP, 2013, p. 141):

> O desenho de processos é a definição formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado. Inclui o ordenamento das atividades e a identificação e associação de competências, equipamentos e suporte necessários para executar as atividades.

Um mapa oferece uma identificação ampla das partes principais do processo de forma mais exata que um diagrama e possui maior detalhamento do processo e de seus relacionados (ABPMP, 2013).

Existem muitas ferramentas que possibilitam o mapeamento de processos, para alcance dos objetivos deste estudo serão utilizadas duas dessas ferramentas: o fluxograma e os manuais.

Fluxograma

De acordo com Oliveira (2005, p. 253) “fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas no processo”. Este mesmo autor complementa que o fluxograma tem o objetivo de expor a ordem de atividade, possibilitando visualizar os deslocamentos e a separação dos recursos (OLIVEIRA, 2005). Segundo este autor, o fluxograma apresenta os fluxos de trabalho através de símbolos convencionais, permite a visualização das atribuições de cargos, funções, delegação de autoridade entre outros pontos relacionados aos processos administrativos. Ou seja, tal ferramenta possibilita a padronização e descrição dos procedimentos administrativos, com facilidade de entendimento e melhor grau de análise.

Existem vários tipos de fluxograma, onde cada um possui características e funções particulares. Os mais utilizados são o fluxograma vertical, o fluxograma administrativo (ou rotina de trabalho) e o fluxograma global ou de colunas (CURY, 2010).

O fluxograma vertical é mais utilizado para representar rotinas simples existentes num setor, já o fluxograma administrativo (ou de rotinas de trabalho) possibilita uma facilidade de compreensão maior das rotinas. Por fim, o fluxograma global serve para demonstrar o fluxo de trabalho para a organização como um todo (CURY, 2010).

Manuais

“Manual é o conjunto sistemático de normas que indicam as atividades a serem cumpridas pelos indivíduos que mantêm relações de trabalho com a empresa, e a forma pela qual elas deverão ser realizadas” (SIMCSIK, 2002, p. 339).

Existem muitos tipos de manuais tais como: manuais de políticas e diretrizes; manuais de organização; manuais de instruções especializadas; manuais de empregado; manuais de normas e procedimentos; e manuais de finalidades múltiplas.

Para alcance dos objetivos deste estudo foi utilizado o manual de normas e procedimentos, que segundo a academia Pearson (2010, p. 178) “descreve os papéis

desempenhados pelos diferentes departamentos e padroniza os procedimentos envolvidos na execução das tarefas".

Licenciamento eventual

Segundo o decreto n° 3.581 de 16 de setembro de 2014 art. 1 em seu parágrafo único "A Licença para Eventos é o ato administrativo emitido pela Administração Regional da circunscrição de realização do evento que autoriza a realização de eventos públicos ou privados no Distrito Federal"

Para a lei n° 5.281 de 24 de dezembro de 213 em seu Art. 2º é considerado evento as atividades recreativas, sociais, culturais, religiosas, esportivas, institucionais ou promocionais, das quais tenha caráter eventual, seja em local determinado sendo eles locais públicos ou privados e tenha impacto na segurança pública e/ou no sistema viário.

Legislação aplicada ao licenciamento de eventos

A presente seção destina-se ao estudo do decreto de n° 3.581 de 16 de setembro de 2014, que fala sobre os regulamentos do licenciamento de eventos, e da lei n° 5281 de 24 de dezembro de 2013, abordando de forma mais detalhada questões relacionadas a licença eventual, tais como: exigências de documentos, ordenação das atividades a serem efetuadas pelo promotor do evento, o que é considerado evento para que seja exigida a licença eventual, dentre outros assuntos.

Para melhor visualização, foram elaborados dois quadros com a sintetização dos tópicos abordados no decreto e na lei em questão.

O Quadro 1 fala de forma simplificada das orientações a serem seguidas para todos os tipos e classificações de eventos (pequeno, médio, grande e especial). Já o Quadro 2 refere-se às documentações exigidas de acordo com o porte do evento. Ambos os quadros dão uma ideia de como o processo de licenciamento deve ocorrer segundo o decreto e a lei que dispõe sobre licença.

Quadro 1: Orientações gerais sobre processo de licença eventual.

1° O processo se inicia com a solicitação do interessado;
2° O pedido da licença eventual deve ser feito a administração regional da comarca da realização do evento, no prazo mínimo de 30 dias, pela pessoa física ou jurídica interessada;
3° A administração deve orientar o solicitante e comunicar aos órgãos ou entidades de fiscalização, segurança pública e segurança contra incêndio e pânico sobre o processo;
4° Os organizadores do evento deverão se registrar com prazo mínimo de 30 dias por meio de ofício contendo informações sobre o evento (local, data, duração do evento, público esperado, medidas de segurança e de prevenção) protocolado na secretaria de segurança pública do distrito federal.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base no Art. 5°ao Art. 8°do Decreto n° 3.5816, de 16/09/2014

Quadro 2: Documentações para licença eventual

Documentações exigidas
Eventos de pequeno porte
▪ Declaração conforme modelo de anexo III, com comprovante de recebimento da Secretaria de segurança Pública do DF e da Vara da Infância e Juventude do DF ▪ Croqui do local onde o evento acontecerá ▪ Memorial Descritivo conforme modelo no anexo VIII no decreto ▪ Termo de Declaração de Reponsabilidade, de acordo com anexos IV e VI ▪ Ofício ao Administrador informando nome, responsável, data, local, público estimado e horário do evento ▪ Autorização de área pública (se for o caso) ▪ Contrato de locação (se for o caso) ▪ Ofício a SSP/DF com no mínimo 30 dias antes do evento ▪ Ofício a VIJ/DF com no mínimo 30 dias antes do evento ▪ Declaração de responsabilidade de Limpeza do local do evento após o evento ▪ ART (Anotação de Responsabilidade Técnica)Se houver montagem de estruturas (tendas, palcos e etc.) ▪ Contrato de Brigadista e Segurança ▪ Pessoa jurídica: cópia do contrato social, CNPJ e comprovante de regularidade fiscal ▪ Pessoa física: CPF e cópia autenticada do documento de identidade
Eventos de médio, grande e especial
▪ Declaração conforme modelo de anexo III, com comprovante de recebimento da Secretaria de segurança Pública do DF e da Vara da Infância e Juventude do DF ▪ Croqui do local onde o evento acontecerá ▪ Memorial Descritivo conforme modelo no anexo VIII ▪ Termo de Declaração de Reponsabilidade, de acordo com anexos IV e VI ▪ Ofício ao Administrador informando nome, responsável, data, local, público estimado e horário do evento ▪ Autorização de área pública (se for o caso) ▪ Contrato de locação (se for o caso) ▪ Ofício a SSP/DF com no mínimo 30 dias antes do evento ▪ Ofício a VIJ/DF com no mínimo 30 dias antes do evento ▪ Comprovante de disponibilidade de grupo gerador ▪ Contrato de prestação de serviços médicos de urgência e emergência ▪ Contrato de brigadista e segurança ▪ Anotação de responsabilidade técnica – ART ▪ Contrato de aluguel ▪ Declaração de que tem condições de manter a segurança do evento, conforme anexo III ▪ Relação dos seguranças com nome, rg, telefone e endereço ▪ Credenciamento emitido pelo Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, da empresa que fornecerá os brigadistas para o evento ▪ Credenciamento emitido pela Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal, da empresa que fornecerá a segurança privada para o evento ▪ Preenchimento de formulário eletrônico padronizado disponibilizado pelo SLU e apresentação de cópia de documento identificando os prestadores de serviços de coleta, transporte e disposição final dos resíduos do evento ***OBS: Os modelos dos anexos estão no diário oficial do Distrito Federal n° 194, quarta feira, 17 de setembro de 2014***

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos Art. 9° e Art. 10° no Decreto n° 3.5816, de 16/09/2014 e no Art. 6°da Lei n° 5281, de 24 de dezembro de 2013.

METODOLOGIA

A presente seção apresenta a metodologia do estudo, identificando métodos e técnicas de pesquisa.

Breve descrição do campo de pesquisa[1]

A Administração Regional de Planaltina-DF (RA-VI) foi criada para atender a comunidade através da coordenação voltada ao planejamento local, considerando as particularidades da cidade. Ela representa o governo, sendo assim, sua função é interligar os órgãos e secretarias com a comunidade local.

A administração regional presta serviços sociais, econômicos, culturais e territoriais relacionados à cidade de Planaltina-DF. São oferecidos serviços tais como: alistamento militar, licença eventual, serviço de obras e manutenção urbana, alvará de construção, licença de demolição, viabilidade de localização, dentre outros. Um dos serviços que se destacam e exigem um olhar a mais é o serviço de licenciamento eventual que vem sendo muito demandado pelos promotores de eventos da cidade.

Delimitação da pesquisa

Para esse estudo a metodologia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso, caracterizado como pesquisa descritiva qualitativa, com base em pesquisas bibliográficas.

Yin (2001, p. 32) entende que: “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para Silva e Menezes (2005, p. 21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para Stake (2011, p. 80), “a pesquisa qualitativa é uma tarefa disciplinada em busca da compreensão experimental, com pequenas partes sendo agregadas a percepção maiores. ”

A pesquisa bibliográfica segundo Fachin (2017) é um agrupamento de conhecimentos de obras e tem como objetivo levar o leitor na busca por estudos de determinados assuntos, ocasionando assim o saber.

Instrumentos de coleta de dados

Com propósito de contribuir com a pesquisa para obtenção de dados e informações foram utilizadas as técnicas de entrevista, levantamento documental e a observação simples.

Gil (2009, p. 76) declara que “é possível, com base em documentos, obter informações referentes a sua estrutura e organização, descrição dos cargos e funções [...]”.

[1] Fonte: http://www.planaltina.df.gov.br/category/sobre-a-ra/conheca-a-ra/.

Segundo Gil (2009, p. 63) “entrevista é uma técnica eficiente para obtenção de dados em profundidade acerca dos mais diversos aspectos da vida social. Aplica-se a praticamente todos os segmentos populacionais”.

A observação é uma forma de registrar detalhes sobre o processo vigente, proporciona apresentar atividades e tarefas, bem como é eficaz no reconhecimento de oscilações e alterações que possa ocorrer no processo em seu trabalho diários (ABPMP, 2013)

População e amostra

O setor de licenciamento de obras e atividades econômicas é composto somente por dois servidores. Para cumprimento dos métodos (entrevista e observação) na busca por dados e informações, foram entrevistados funcionários e observadas as atividades dos servidores da Administração Regional de Planaltina-DF, sendo eles a gerente e o assessor técnico do setor de licenciamento (GELOAE).

Procedimentos de coleta e análise

A entrevista foi realizada com a gerente e ao assessor técnico do setor de licenciamento de obras e atividades econômicas da Administração Regional de Planaltina-DF. A entrevista foi efetuada de forma presencial, onde foram feitas dez perguntas sobre o processo de licenciamento eventual.

Para complementar foi aplicada a técnica de observação no período de 14:00hs as 17:30hs dos dias 01 a 30 de abril de 2019, onde foi observada a maneira que ocorrem os processos de licença eventual. Foram observados aspectos como: tempo de execução dos processos, a ordem dos processos, os fluxos, os processos críticos e outros aspectos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este tópico destina-se a apresentação dos resultados deste estudo levando em consideração os dados e informações coletados através da técnica de entrevista e da observação. Foram analisados e descritos os resultados alcançados relacionados aos processos de licenciamento eventual da administração regional de Planaltina-DF, buscando responder a problemática: Como melhorar o ordenamento dos processos de licenciamento eventual através do mapeamento de processos?

Com a aplicação da entrevista, foram identificados alguns pontos de carência em relação a falta de preparação prévia para assumir o cargo e a dificuldade de entender o processo de licenciamento eventual, bem como as atividades desempenhadas no setor, o que inicialmente levam à lentidão na prestação do serviço.

Ambos os servidores entrevistados assumiram os cargos no início de janeiro de 2019 e responderam de forma semelhante às perguntas feitas, relataram que não tiveram uma orientação ou treinamento e que a adaptação foi lenta, pois só após um mês é que obtiveram alguma orientação sobre as atividades de licenciamento eventual.

O assessor técnico relatou que *"houve demora em relação a prescrição sobre o que deveria ser feito, após um mês foi feita uma reunião para falar sobre as atribuições do setor"*

Segundo a gerente do setor *"As reuniões feitas para falar do setor não esclareceram totalmente as dúvidas sobre as atividades do setor"*

Acerca das fontes de informações que ambos tiveram acesso, relatou-se que foram as leis e decretos que regem os procedimentos, porém os respondentes destacaram que a legislação aborda de forma geral o que deve ser feito e não inclui aspectos como atividades e rotinas internas da organização. A ausência das rotinas impacta negativamente, portanto, no processo de concessão das licenças, especialmente nos períodos de mudança de gestão. Segundo Simcsik, 2002, p. 326, "As rotinas são estabelecidas como resultados da análise e da simplificação do trabalho e podem ser representadas de várias formas, desde normas escritas (publicadas em manuais) até por meios de gráficos (fluxos e semelhantes) ".

Na entrevista foi falado de forma sucinta sobre o que é o mapeamento de processos e suas vantagens. A partir da contextualização, os servidores demonstraram interesse e relataram que mapear os processos do setor seria uma forma de facilitar tanto o entendimento das atividades quanto para nortear sobre o que deve ser feito.

Ao final da entrevista, sugeriram que fosse feito algo que tivesse uma linguagem clara e objetiva para que todos pudessem entender, até mesmo aqueles que não executassem diretamente as atividades de licenciamento eventual. A gerente complementou dizendo: *"por se tratar de cargos comissionados e por não serem cargos fixos, o mapeamento dos processos é algo que ajudaria tanto os que estão nos cargos atualmente como também os que virão com os próximos mandatos".*

Já através da observação foi possível entender melhor como é o ordenamento do processo, desde o requerimento do interessado em fazer o evento, até a emissão da licença eventual, onde juntamente com a legislação foi possível mapear o atual processo.

Foram identificados no processo pontos que impactam em atrasos e desordem, podendo prejudicar tanto o servidor responsável quanto o promotor do evento. Um ponto importante identificado foi em relação à falta de cumprimento dos prazos, segundo o decreto n°3.5816 em seu artigo Art. 15 ° diz que:

> Apresentado o requerimento de Licença de Eventos pelo interessado, as Administrações Regionais deverão solicitar a manifestação dos órgãos de fiscalização com no mínimo 10 dias de antecedência da data de realização do evento

Toda a documentação deve ser anexada no SEI (Sistema Eletrônico de Informações) com no mínimo 10 dias antes do dia do evento. Porém o que foi observado é que a documentação muitas vezes é entregue um dia antes ou até no mesmo no dia do evento, causando dificuldade de comunicação com os órgãos fiscalizadores.

Outro aspecto identificado foi a falta de orientações para nortear os servidores, sobre como as atividades devem ser desempenhadas. Por ser um setor composto somente por cargos comissionados a rotatividade dos servidores é grande, com isso viu-se a necessidade de um manual de normas e procedimentos que abordasse de

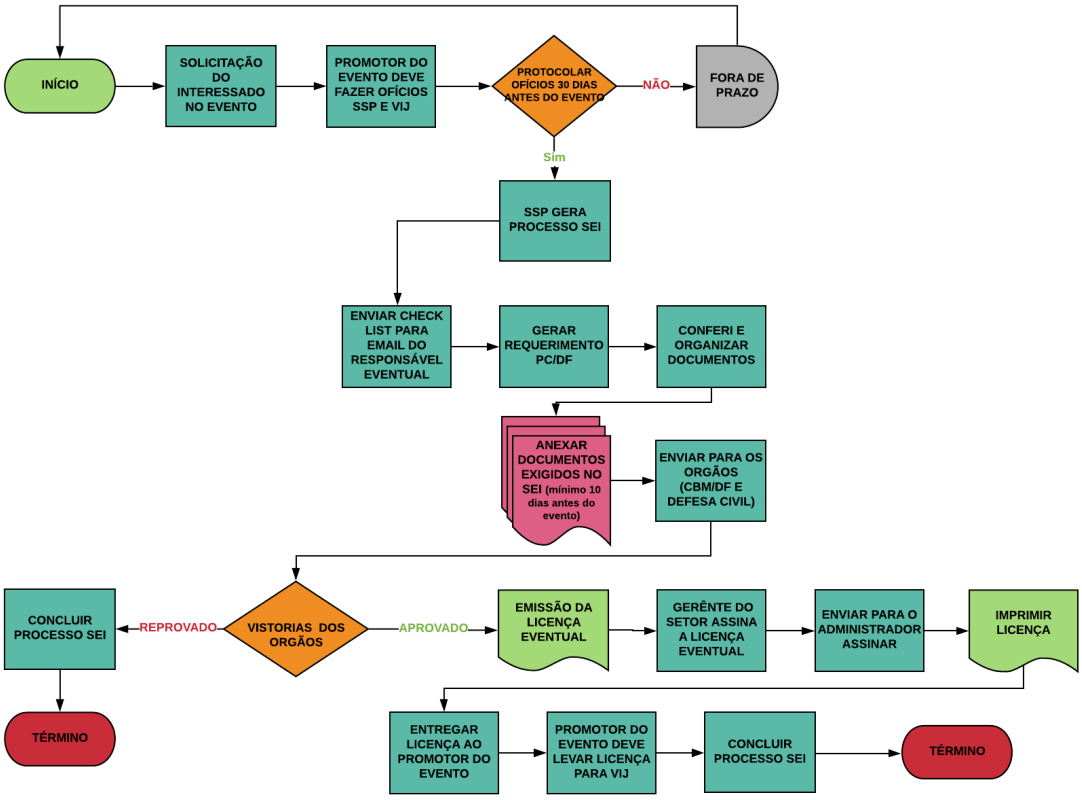
forma clara e objetiva os assuntos relacionados ao processo de licenciamento eventual.

Segundo Cury (2010) o manual de normas e procedimentos possibilita descrever e explicar como as atividades devem proceder. Assim, foi desenvolvido um manual contendo informações pertinentes ao licenciamento eventual da administração de Planaltina-DF.

O manual de normas e procedimentos elaborado para atender as necessidades da administração regional de Planaltina-DF descreve de maneira enxuta como devem ser anexadas as documentações, quais procedimentos devem ser feitos e os prazos a serem empregados em cada etapa. Desta forma, os servidores serão orientados e terão acesso aos procedimentos relacionados ao licenciamento eventual.

Além do manual, desenvolveu-se o fluxograma do processo (Figura 1), tomando como base a legislação pertinente, as rotinas e normas de organização definidas no manual. Oliveira (2005) destaca ainda que o fluxograma permite evidenciar o modo como as atividades são realizadas, proporciona facilidade e rapidez na identificação de pontos fortes e fracos no processo.

Figura 1: Fluxograma processo de licença eventual da RA-VI



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ao mapear o processo, foram identificados alguns pontos de melhorias necessários ao processo. A demora em algumas etapas tornava-o ineficiente, com

isso foram sugeridas e adotadas algumas mudanças. Tais encaminhamentos vão ao encontro do que aponta o prof. Oceano Zacharias (2010, p. 2):

> Existem quatro enfoques que devem ser considerados no desenvolvimento de possíveis soluções de melhoria de processos: eliminar todo trabalho desnecessário; combinar operações ou elementos; modificar a sequência das operações; simplificar as operações essenciais.

Pontos como impressão dos formulários e assinatura da licença por parte do Administrador também tiveram mudanças. Antes os formulários eram impressos e entregues ao cliente, porém tratava-se de gasto desnecessário de papel e de tempo. Foi sugerido então enviar os formulários por e-mail para otimizar tanto o tempo quanto diminuir o desperdício de papel, visto que a maioria dos formulários poderiam ser preenchidos e reenviados por e-mail para serem anexados no SEI, não necessitando de impressão.

Em relação à demora na assinatura da licença eventual pelo administrador, foi sugerido que fossem avisadas com antecedência as datas dos eventos, para que o administrador tivesse ciência e pudesse se programar para assinar a licença em tempo hábil.

Com isso foi observado que o processo atual de licenciamento eventual sofreu melhora nos quesitos tempo, economicidade e qualidade do serviço prestado. Segundo a academia Pearson (2011) o controle de qualidade dos serviços garante a satisfação do cliente e que para obter tal satisfação é necessário prevenir falhas através da unificação dos procedimentos.

Por fim, percebeu-se também que uma forma de otimizar ainda mais a eficiência do processo é facilitar o acesso ao *check list* e aos formulários para eventos, através da publicação dos mesmos no site institucional da Administração com informações sobre os procedimentos para retirada da licença. Segundo Robbins (2009) a comunicação vai além da transferência de significado, também deve existir a compreensão da mensagem. Ou seja, para se ter uma boa comunicação é necessário planejar a melhor forma de transmissão das informações.

CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar os processos críticos do núcleo de atividades econômicas, com foco no licenciamento eventual. No decorrer do artigo foram abordadas questões pertinentes ao assunto mapeamento de processos, bem como indicou-se formas de melhorar o ordenamento dos processos de licenciamento eventual através da ferramenta gráfica fluxograma, que permitiu uma visão facilitada das atividades de forma sequencial do processo do início ao fim, onde foi possível visualizar os processos críticos.

Também foi elaborado um manual de normas e procedimentos que norteia e explica o funcionamento e atividades a serem executadas. Através do mapeamento do processo foi possível identificar pontos fracos e fortes da organização a respeito do licenciamento eventual, bem como melhorar o entendimento do processo como um todo, desde o requerimento do interessado no evento até a emissão da licença eventual, e a importância do cumprimento de prazos, da comunicação e a otimização de tempo e recurso para que o processo seja eficiente.

A percepção de como as atividades devem ser realizadas na ordem certa, gera segurança e agilidade na execução das atividades, a utilização de meios que expliquem de forma clara e objetiva ajudam no atingimento dos objetivos da organização.

Com isso, o mapeamento dos processos nas organizações tem sua importância, seja para melhorar o entendimento, para ordenar, para atingimento dos objetivos organizacionais, entre outras coisas. Toda organização possui processos e os mesmos precisam ser bem estruturados para que sejam eficientes e impactem em resultados positivos para a organização.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio-Corpo Comum de Conhecimento** (BPM CBOK). ABPMP CBOK V3.0, 2013.

ACADEMIA PEARSON. **OSM: Organização Sistema e Métodos: uma visão contemporânea**. São Paulo: Pearson Hall, 2011.

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE PLANALTINA-DF. Disponível em: <http://www.planaltina.df.gov.br/category/sobre-a-ra/conheca-a-ra/> Acesso em: 30 de agosto de 2018.

BRASIL. **Decreto n° 3.5816, de 16 de setembro de 2014**. Regulamenta a Lei no 5.281, de 24 de dezembro de 2013, que dispõe sobre o licenciamento para a realização de eventos e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, DF de 17 de setembro de 2014. Seção 01, p. 31 a 36.

BRASIL. **Lei no 5.281, de 24 de dezembro de 2013.** Dispõe sobre o licenciamento para a realização de eventos e dá outras providências. Disponível em: <https://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/76019/Lei_5281_24_12_2013.html>. Acessado em: 19 de maio de 2019

CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2010.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 5. ed. Rio de Janeiro: campus, 1994.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**: noções básicas em pesquisa científica. 6. ed. São Paulo: Saraiva,2017.

GIL, A.C. **Estudo de Caso**: Estratégia de pesquisa. São Paulo: Altas,2009.

IPHAN. Manual Interativo de Gestão Por Processos Organizacionais. Brasília,2015. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Manual_processos.pdf&ved=2ahUKEwj75MLIutveAhWDkpAKHUdCChkQFjAAegQIBhAB&usg=AOvVaw0AOLS6xpIJ4Wi2sSmYN7MX> Acesso em: 17 de novembro de 2018

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Alas S. A, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização & Métodos**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, S. P. **fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio ás Micro e Pequenas Empresas. Gestão de Processos. Minas Gerais, 2017 Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/noticias/gestao-de-processos,7a7f0d40b715c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>Acesso em: 09 de novembro de 2018.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIMCSIK, Tibor. **OSM: organizações, sistemas e métodos**. 2. ed. São Paulo: futura,2002.

SMG-Secretaria de Modernização da Gestão. Manual de Análise e Melhoria de Processos. Disponível em:<http://www.seplag.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2017/10/Manual-de-An%C3%A1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>Acesso em: 16 de novembro de 2018.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. São Paulo: Artmed, 2011.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Alas S. A, 2010.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2001.

ZACHARIAS, O. **Mapeamento de processos: uma ferramenta para o gerenciamento e melhoria**. Disponível em: <https://www.quality.eng.br/artigos.asp?id=36> Acessado em: 18 de maio de 2019.