

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**CESAR AUGUSTO MATTARA**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE  
PROCESSOS APLICADA EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO NORTE DO PARANÁ**

**LONDRINA  
2023**

**CESAR AUGUSTO MATTARA**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE  
PROCESSOS EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO NORTE DO PARANÁ**

**Implementation of a process mapping methodology in a city hall in  
northern Paraná**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentada como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade  
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).  
Orientador(a): Dr. Rogério Tondato

**LONDRINA**

**2023**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

**CESAR AUGUSTO MATTARA**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE  
PROCESSOS EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO NORTE DO PARANÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação  
apresentado como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade  
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 21 de novembro de 2023

---

José Ângelo Ferreira  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Silvana Rodrigues Quintilhano  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Rogério Tondato  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**LONDRINA**

**2023**

Dedico este trabalho à minha família, aos meus pais que sempre estiverem ao meu lado, sobretudo as minhas irmãs, por sempre acreditarem em mim, e me apoiarem em todas as minhas decisões durante os anos da graduação.

## **AGRADECIMENTOS**

Certamente estes parágrafos não irão atender a todas as pessoas que fizeram parte dessa importante fase de minha vida. Portanto, desde já peço desculpas àquelas que não estão presentes entre essas palavras e aqueles que já partiram. Mas elas podem estar certas de que fazem parte do meu pensamento e de minha gratidão.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Rogerio Tondato, pela sabedoria com que me guiou nesta trajetória, em especial, desde a decisão da saída do curso de engenharia de materiais e o ingresso no curso de engenharia de produção.

Aos meus colegas de sala.

A minha namorada.

Gostaria de deixar registrado também, o meu reconhecimento aos meus amigos que tive a oportunidade de conhecer em Londrina, em especial àqueles que vivi junto durante os anos da graduação.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

Com o investimento em novos sistemas de informação na gestão pública, é imprescindível reconhecer que essa mudança tecnológica afeta os processos, gerando incerteza nos fluxos de trabalho realizados pelos setores. É importante destacar que as propostas decorrentes do mapeamento de processos em seu estado atual têm como objetivo identificar *gaps*, os fluxos de tarefas, as tomadas de decisão, o tempo de duração, os recursos necessários e as regulamentações legais. Para se tornar os processos eficientes e produtivos, destaca-se a importância da implementação de uma metodologia de mapeamento de processos para a inserção de um novo sistema de informação, em que as melhorias propostas para os processos são alcançadas através de entrevistas, criação de bases de conhecimento e pôr fim a apresentação de um novo fluxograma em seu estado futuro, em que se visa aprimorar a fluidez das informações e a padronização das tarefas. A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse trabalho se baseia em um estudo de caso. O objetivo desse trabalho portanto é criar fluxogramas de processos em seu estado atual em conjunto a bases de conhecimento, para que as sugestões de melhoria, após apresentadas e alinhadas entre os setores, possa ser apresentada em fluxogramas de processos em seu estado futuro em conjunto com novas bases de conhecimento. Com as melhorias propostas nesse trabalho, foi possível identificar e mapear 52 processos em seu estado atual, onde eles se tornaram 21 processos em seu estado futuro. Com a utilização de um *software* chamado *Bizagi Modeler*, pode-se desenhar os fluxogramas.

Palavras-chave: fluxogramas; implementação; mapeamento de processos; processos.

## **ABSTRACT**

With the investment in new information systems in public management, it is essential to recognize that this technological change affects processes, generating uncertainty in the workflows carried out by the sectors. It is important to highlight that the proposals resulting from the mapping of processes in their current state aim to identify gaps, task flows, decision making, duration, necessary resources, and legal regulations. To make processes efficient and productive, the importance of implementing a process mapping methodology for the insertion of a new information system stands out, in which the proposed improvements to the processes are achieved through interviews, creation of bases of knowledge and put an end to the presentation of a new flowchart in its future state, which aims to improve the fluidity of information and the standardization of tasks. The methodology used to develop this work is based on a case study. The objective of this work, therefore, is to create process flowcharts in their current state together with knowledge bases, so that suggestions for improvement, after presented and aligned between sectors, can be presented in process flowcharts in their future state together with new knowledge bases. With the improvements proposed in this work, it was possible to identify and map 52 processes in their current state, where they became 21 processes in their future state. Using software called Bizagi Modeler, flowcharts can be drawn.

Keywords: flowcharts; implementation; process mapping; process.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processos segundo Checkland, Harrington e Davenport .....	17
Figura 2 - Macroprocesso até a geração de tarefas .....	19
Figura 3 - Representação de eventos .....	25
Figura 4 - Representação de <i>gateways</i> .....	25
Figura 5 - Representação de artefatos e anotações.....	26
Figura 6 - Representação de tarefas e subprocessos .....	26
Figura 7 - Representação de conectores .....	26
Figura 8 - Representação de piscinas e raias.....	27
Figura 9 - Fluxograma de solicitação de férias.....	27
Figura 10 - Cronograma para implementação .....	33
Figura 11 - Fluxograma <i>AS-IS</i> (processo 1) .....	34
Figura 12 - Fluxograma <i>AS-IS</i> (processo 2) .....	35
Figura 13 - Fluxograma <i>AS-IS</i> (processo 3) .....	36
Figura 14 - Fluxograma <i>AS-IS</i> (processo 4) .....	37
Figura 15 - Fluxograma <i>TO-BE</i> proposto .....	39
Figura 16 - Resultados obtidos .....	42
Quadro 1 - Características de processos.....	21
Quadro 2 - Ferramentas de análise e modelagem de processos.....	23
Quadro 3 - Ferramenta <i>5W2H</i> .....	24
Quadro 4 - Questionário proposto .....	33



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
BPA	<i>Business Process Analysis</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
IT	Instrução de Trabalho
POP	Procedimento Operacional Padrão
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIP	Sistema Integrado de Processos
FIFO	<i>First in, first out</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivo .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Gerenciamento de processos .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Identificando e classificando processos.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3</b>	<b>Análise de processos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4</b>	<b>Ferramentas de apoio a modelagem de processos .....</b>	<b>22</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização do local .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2</b>	<b>Diagnóstico inicial.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3</b>	<b>O planejamento do mapeamento de processos .....</b>	<b>31</b>
<b>4.4</b>	<b>Exemplo de mapeamento de processo proposto.....</b>	<b>32</b>
<b>4.5</b>	<b>Ganhos obtidos .....</b>	<b>40</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>43</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>
	<b>ANEXO A - Base de conhecimento do processo 1 .....</b>	<b>48</b>
	<b>ANEXO B - Base de conhecimento do processo 2 .....</b>	<b>51</b>
	<b>ANEXO C - Base de conhecimento do processo 3 .....</b>	<b>54</b>
	<b>ANEXO D - Base de conhecimento do processo 4 .....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXO E - Base de conhecimento do processo em seu estado futuro 60</b>	
	<b>ANEXO F - Requerimento padrão para solicitação .....</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente tem-se discutido sobre o mapeamento de processos e suas atuações dentro da área de gestão de processos. Segundo a *association of business process management* (ABPMP, 2013, p. 21), “a análise de processos envolve a compreensão de processos de negócio, incluindo sua eficiência e eficácia para atendimento dos objetivos para os quais foram desenhados”.

Para tanto, pressupõe-se da utilização do BPM (*business process management*), a qual é uma metodologia estruturada para o gerenciamento de processos de negócio de qualquer organização. Seu principal objetivo deve ser a certificação de que haja consistência e eficácia dos processos, os quais devem estar totalmente alinhados com os objetivos estratégicos da organização. (Dumas *et al.* 2005).

É de conhecimento portanto, segundo Capote (2013) a existência da dificuldade na obtenção das informações necessárias para o mapeamento de processos, tal metodologia envolve vários colaboradores e setores em diferentes níveis e áreas da organização. Complementarmente, para a ABPMP (2013), existe ainda a complexidade dos processos, os quais podem envolver inúmeras etapas e atividades as quais podem ocasionar a falta de padronização, onde cada colaborador pode entender e executar o processo de uma forma diferente das outras.

Tal metodologia prioriza o fluxo de trabalho, a qual possibilita o estudo efetivo do *modus operandi* dos processos de produção de bens e serviços.

Neste contexto, segundo Dias e Carvalho (2019) as empresas, estão cada vez mais envolvidas em processos que envolvem a informação, e a tecnologia, visto que para os autores, ambas podem facilitar a administração e o desempenho. Portanto, segundo Sink e Tuttle (1993) não é recomendado a elaboração de uma informatização sem o devido mapeamento de processos.

Deste modo, tal implementação da metodologia de mapeamento de processos auxiliou a organização na melhoria e eficácia dos processos, reduzindo o seu tempo de deferimento ou indeferimento dos processos, melhoria na qualidade do serviço prestado evitando retrabalhos, clareza e transparência nos processos de negócio facilitando a comunicação entre departamentos e por fim na identificação de melhorias processuais. A cada nova inserção tecnológica em um meio processual e a

cada mudança legislativa, os processos devem ser reformulados com o intuito de atender essas novas normativas. (COSTA; POLITANO, 2008).

### **1.1 Objetivo**

Nesse sentido, o objetivo geral desse trabalho é apresentar a implementação de uma metodologia de mapeamento de processos em um órgão público do norte do Paraná.

Para tanto, como objetivos específicos, tem-se:

- Demonstrar a forma de mapeamento de processos da teoria e a aplicada;
- Apresentar os resultados obtidos com o mapeamento de processos;
- Discutir os benefícios e importância do mapeamento de processos na atualização de sistemas de informação.

### **1.2 Justificativa**

A partir da utilização de ferramentas da qualidade, bases de conhecimento e elaboração de fluxogramas, o mapeamento de processos se mostra como uma ferramenta altamente aplicável e eficaz para as organizações, traz ainda a organização a obtenção de resultados favoráveis para o desempenho processual.

Ao exemplificar o presente trabalho aos leitores, pode-se disseminar as boas práticas e os aprendizados adquiridos durante a aplicação e implementação da metodologia de mapeamento de processos. Entende-se que tal trabalho possa inspirar outras organizações a terem uma melhor visualização de seus processos; bem como a visualização de novos *insights* os quais podem revelar novas oportunidades de melhoria.

Portanto justifica-se esta pesquisa pela utilização da metodologia de mapeamento de processos para a implementação deste novo sistema eletrônico, que promulga o SEI (sistema eletrônico de informação) como ferramenta oficial de processos administrativos através do decreto municipal nº 1525, de 15 de dezembro de 2017. As diferentes normativas e instruções por parte do poder público podem gerar processos de forma casuística, gerando tarefas desnecessárias ou tempo de deferimento e indeferimento muito longos.

Além disso, o mapeamento de processos, pode ajudar a aumentar a transparência e a prestação de contas da organização, uma vez que permite aos munícipes e outras partes interessadas o melhor entendimento de como o processo é gerado e seus trâmites. Entende-se, portanto, que isso contribui para a construção de uma relação confiável e positiva entre os clientes e a organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo do estudo de caso, serão abordados os conceitos relacionados ao gerenciamento de processos, identificação e classificação de processos, análise de processos e por fim as ferramentas de apoio à modelagem e ao mapeamento de processos; para a melhor compreensão e embasamento ao objetivo do estudo de caso.

### 2.1 Gerenciamento de processos

O gerenciamento de processos é um tema que visa a busca da melhoria contínua e a eficiência operacional das organizações. Inúmeros autores desde os anos 80 tem abordado o tema sob diferentes óticas, adotando diferentes técnicas e metodologias, bem como diferentes definições relacionadas aos processos organizacionais.

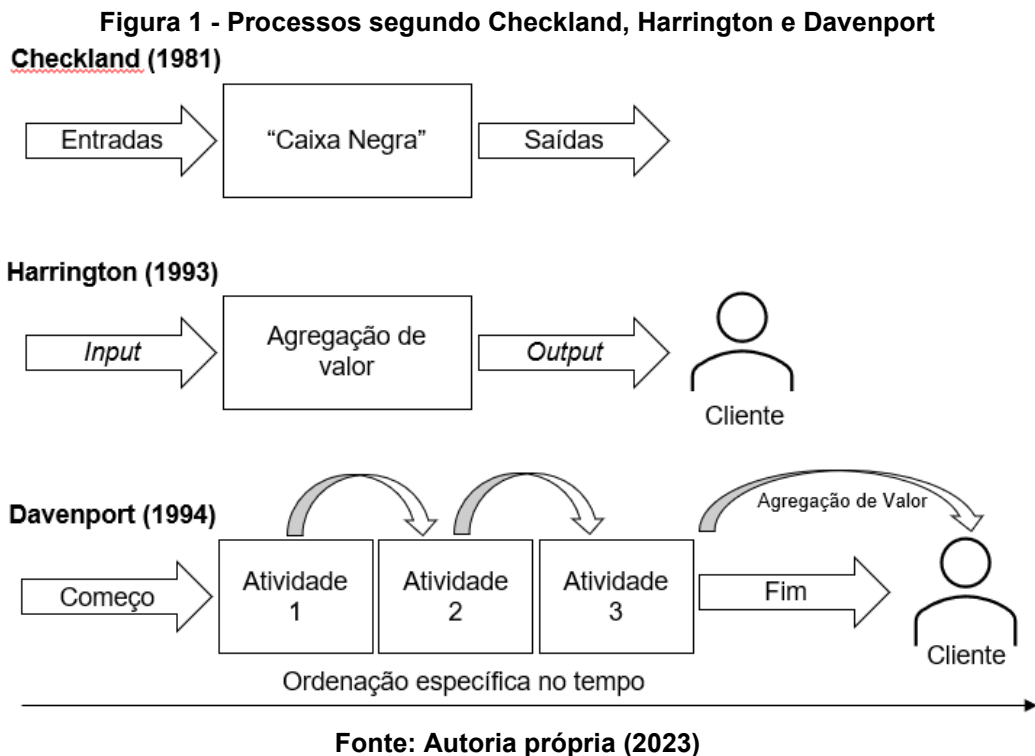
Para Gonçalves (2000) é importante que se possa primeiramente entender o que é um processo bem como seu conceito; para tanto o autor afirma que qualquer trabalho relevante que se é executado em uma organização faz parte de algum processo, ou seja, não existe um produto ou serviço que seja realizado sem um processo.

Como definição de processos, Checkland (1981), define os processos como “caixas negras”, sendo que esses por sua vez têm entradas e são transformadas em saídas, sem que se possa saber o que realmente acontece dentro dessa “caixa negra”. Sendo ainda necessário considerar um processo de forma mais abrangente, para que exista uma visão ampla, entendendo como os processos ocorrem dentro das organizações e suas interligações.

O que por sua vez, Harrington (1993) caracteriza os processos como quaisquer atividades que tenham uma entrada “*input*”, que se possa agregar valor à atividade, e que por fim ela tenha uma saída “*output*”, sendo esta saída caracterizada como a agregação de valor para um cliente específico.

Para Davenport (1994) um processo pode ser compreendido como um conjunto de atividades a serem realizadas com uma ordenação específica no tempo e espaço, com um começo e fim. Somente após a estruturação, tais atividades podem agregar valor, sendo o seu resultado um produto para o cliente.

Portanto, a definição de processos sob a ótica de autores, pode ser visto na figura 1.



Martin (1996), diz que somente após a compreensão e o entendimento de como os processos funcionam, e quais seus tipos existentes pode-se determinar como devem ser gerenciados para a obtenção dos resultados almejados pela organização, à fim de se obter o melhor resultado, para tanto, cada processo tem características singulares bem como o seu gerenciamento.

Em síntese, os processos necessitam ser gerenciados. Podendo-se conceituar então o gerenciamento de processos como:

O gerenciamento de processos ajuda as empresas a identificarem a importância estratégica de seus processos e a tirarem vantagens competitivas disso. Serve também para proporcionar ao gestor uma maior facilidade de encontrar oportunidades de melhoria para o serviço prestado ao cliente, através de indicadores de resultados (GONÇALVES, 2013, p. 6).

Em uma outra visão sobre o tema, o gerenciamento de processos é tratado como uma “abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes” (ABPMP, 2013, p. 38).

## 2.2 Identificando e classificando processos

Paim (2009) define os processos como objetos de controle, somente após o levantamento e identificação dos mesmos as organizações poderão aprender sobre a atuação destes e principalmente seus objetivos; e a forma como atuam e atuarão entre as mudanças do ambiente ou da organização.

Dentro da metodologia do BPM, segundo a ABPMP (2013) entende-se como processos de negócio todas as atividades, colaboradores e setores que regem um processo para sua execução, sendo sua participação direta ou indireta. Pressupõe-se da ordenação das atividades para que se entregue valor ao cliente, e somente neste momento ocorre o retorno financeiro ou não à organização realizadora da atividade.

Os macroprocessos ou agrupamento de processos, segundo a ABPMP (2013) tem a finalidade de atingir os objetivos estratégicos da organização, gerando então por sua vez a agregação de valor percebida pelo cliente. Podem ser definidos, portanto, segundo Capote (2013) como um conjunto de processos que são divididos em: subprocessos, atividades e tarefas.

Para Oliveira (2010) os subprocessos fazem parte do macroprocesso, onde cada um destes pode ser dividido em partes menores, são caracterizados pelo autor como níveis inferiores aos processos. Dentre esses detalhamentos, diferente dos macroprocessos, o autor ainda cita que eles têm um nível de detalhe maior, que devem ser descritas de forma específica para exemplificar as atividades que serão realizadas.

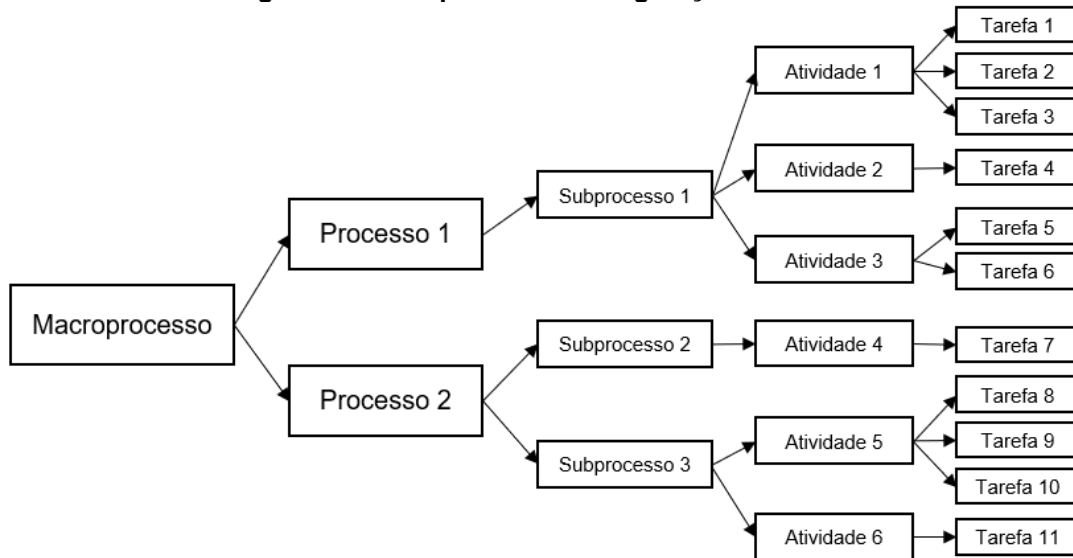
Segundo a ABPMP (2013) as atividades são componentes executados pelos participantes do processo as quais resultam na realização de subprocessos e processos, definidas por um conjunto de passos e ações. O que por sua vez é caracterizado como seu objetivo, sendo “descrever como a área de conhecimento é operacionalizada, ou, realizada na prática” (CAPOTE, 2011, p. 21).

Gonçalves (2013) por sua vez descreve as tarefas como as menores partes dos processos, considerando-as como fundamentais para a realização das atividades. De maneira semelhante, Capote (2011) complementa Gonçalves (2013) ressaltando a forma pela qual as tarefas devem ser realizadas com um nível de operacionalização detalhado.

Em suma, na figura 2 tem-se os níveis de processos e suas sequências de etapas desde o macroprocesso até as tarefas geradas.



**Figura 2 - Macroprocesso até a geração de tarefas**



**Fonte: Autoria própria (2023)**

Por fim, após a identificação dos processos ressalta-se o destaque a hierarquia deles, e o seu agrupamento dentro das organizações; sendo conhecido, como *drill down* esse nível de detalhamento nas organizações. Segundo Capote (2013), os processos partem de algo mais abstrato e genérico (macroprocessos), após o seu detalhamento, de forma mais rica e completa em informações (tarefas).

Por conseguinte, a ABPMP (2013) ainda classifica os processos de três formas, sendo elas: processos primários, processos de suporte e processos de gerenciamento. Ao compreender o funcionamento desses três tipos de processos, permite-se que se possa visualizar as interligações dentro dos setores da organização para a compreensão de um processo de negócio.

Para a ABPMP (2013), os processos primários também são chamados de processos essenciais ou finalísticos, sendo sua principal função a representação das atividades fundamentais que a organização executa para o atendimento dos resultados. É nesse momento que ocorre então a geração de valor para o cliente final, a qual compete diretamente no valor agregado ao produto ou serviço, e está estritamente ligado à percepção de valor, a experiência da utilização do serviço ou o consumo do produto.

Com uma riqueza maior aos detalhes, Gonçalves (2013) ainda divide os processos primários em: processos-chave e processos críticos. O primeiro é representado como aqueles que geram o maior custo para a organização, incumbindo

no impacto direto para os clientes externos. O segundo, por sua vez, é definido como aquele que tem uma concordância direta as estratégias da organização.

Já para Capote (2013) os processos de suporte ou de apoio servem para atender os processos primários. Estes não possuem relacionamento direto com o cliente e são definidos por terem ainda um impacto direto no atendimento aos processos primários.

De forma complementar, a ABPMP (2013) ainda se refere aos processos de suporte como sendo primários, secundários ou terciários, os quais têm o atendimento direto as demandas dos processos primários. Em contrapartida aos processos primários que agregam valor aos clientes, os processos de suporte agregam valor a outros processos primários.

Por fim, os processos de gerenciamento ou gerenciais para são aqueles “usados para medir, monitorar e controlar” (GONÇALVES, 2013, p. 49). O autor ainda ressalta sobre a importância dos processos gerenciais, no que se refere as metas estratégicas definidas pelas organizações. Resumidamente, os processos gerenciais, não agregam valor para os processos primários nem para os processos de apoio, entretanto são fundamentais para nortear os objetivos e métricas de ambos.

Para que se haja, portanto, uma definição lógica e cronológica, as características de processos, Smith e Fingar (2003) descrevem um processo como um conjunto de atividades que envolvem a colaboração, sendo coordenados de forma dinâmica com o propósito de proporcionar valor ao cliente final.

Como descrito no quadro 1, podem ser observados as características dos processos como grandes e complexos, dinâmicos, customizados, de longa duração, automatizados e de difícil visualização.

**Quadro 1 - Características de processos**

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
1. Grandes e Complexos	Envolvem fluxos, do início ao fim, de materiais, informações e comprometimentos de negócios.
2. Dinâmicos	Respondem às demandas dos consumidores e às mudanças nas condições de mercado.
3. Customizados	Envolvem fronteiras dentro e entre negócios, frequentemente envolvendo múltiplas aplicações de plataformas tecnológicas distintas.
4. Longa Duração	Envolvem os desenvolvimentos de produtos realizados pelas organizações, os quais podem levar anos ou meses.
5. Automatizados	Atividades rotineiras ou mudanças são realizadas por computadores sempre que possível para buscar velocidade e confiabilidade.
6. Difícil visualização	Os processos de negócios nunca foram explicados ou nem estão na cabeça das pessoas. Não estão documentados, estão embutidos e implícitos na história da organização.

Fonte: Adaptado de Smith e Fingar (2003) *apud* Paim *et. al.* (2009)

### 2.3 Análise de processos

Segundo Harrington (1991), a análise de processos é uma atividade que tem como objetivo compreender como os processos funcionam e identificar oportunidades de melhorias, similarmente, segundo Ostrenga *et al.* (1993), uma técnica fundamental para a compreensão, análise e aperfeiçoamento do desempenho da organização. Ela prioriza o fluxo de trabalho, em vez de apontar a estrutura organizacional usada para se gerenciar o trabalho. Assim, o mapeamento de processo, possibilita o estudo efetivo do *modus operandi* dos processos de produção de bens e serviços.

Além disso, a análise de processos tem relação com outros temas importantes, como a gestão da qualidade (melhoria contínua), e a gestão por processos. Para Deming (1990), a gestão da qualidade é um processo de melhoria contínua, que busca atender as necessidades e expectativas dos clientes. Já segundo a ABPMP (2013) a gestão por processos é uma abordagem que visa gerenciar as atividades da organização por meio de seus processos, de forma a aumentar a eficiência e a eficácia da organização.

Ainda segundo Harrington (1991), a análise de processos tem impacto direto na redução de custos, na melhoria da qualidade dos produtos e serviços, na satisfação dos clientes e na redução de riscos. Por isso, é fundamental que as organizações dediquem tempo e recursos para realizar essas atividades, complementando Harrington (1991), Gonçalves (2013) destaca que a análise de processos leva a uma

melhor compreensão para a organização afim de poder adequar as responsabilidades bem como otimizar os recursos utilizados.

De forma complementar, a ABPMP (2013), ressalta que poucos colaboradores que executam o(s) processo(s) realmente tem a visão do mesmo de forma abrangente (macroprocessos), e que embora os *stakeholders* tenham o conhecimento do todo, as vezes regras são criadas à fim de atender lacunas processuais, o que torna os processos interpretativos para cada colaborador, resultando na falta de padronização e conseqüentemente na inconsistência; a qual afeta diretamente os resultados. Em resumo a ABPMP (2013), ressalta a importância do mapeamento dos processos em seu estado atual (*AS-IS*), sendo seu auxílio direto ao entendimento de como os processos são realmente executados.

Em suma, a análise de processos para Capote (2013), se dá pelo entendimento de como os processos ocorrem a nível de atividades e tarefas. Em situações desfavoráveis, sem o mapeamento *AS-IS*, pode-se recorrer a sugestões baseadas em intuição, propondo possíveis melhorias errôneas para o estado futuro (*TO-BE*).

Por fim, para a implementação da análise de processos, é importante que as organizações tenham uma cultura voltada para a melhoria contínua, além de contar com profissionais capacitados e ferramentas adequadas. Em resumo, a análise de processos é um tema relevante para as organizações que buscam aperfeiçoar seus processos e aumentar a satisfação dos clientes.

## **2.4 Ferramentas de apoio a modelagem de processos**

Para realizar a análise e modelagem de processos, é possível utilizar diversas ferramentas e técnicas. De acordo com ABPMP (2013), algumas das ferramentas utilizadas são: mapa de processos *AS-IS* e *TO-BE*, fluxogramas, 5W2H, pesquisas e entrevistas. Ademais segundo a ABPMP (2013) a modelagem de processos consiste na representação gráfica dos processos de negócio, visando aprimorar o entendimento e a comunicação entre os diferentes envolvidos. Tais ferramentas para a análise e modelagem de processos são descritas no quadro 2.

**Quadro 2 - Ferramentas de análise e modelagem de processos**

Ferramentas	Descrição
1. Mapa de processo <i>AS-IS</i> e <i>TO-BE</i>	Um mapa fornece uma visão abrangente dos principais componentes do processo. Onde seu estado atual ( <i>AS-IS</i> ) é identificado e desenhado, após sua estruturação, ocorre a definição e análise, surge então o estado futuro ( <i>TO-BE</i> ).
2. Fluxogramas	Inclui um conjunto limitado de símbolos não padronizados, sendo sua finalidade o entendimento de um processo.
3. 5W2H ( <i>what?, why?, where?, when?, who?, how? e how much?</i> )	É uma ferramenta da qualidade que de maneira abrangente abordará: O QUE, POR QUE, ONDE, QUANDO, QUEM, COMO e QUANTO. De uma forma genérica a aplicação da ferramenta está ligada ao entendimento de como o trabalho é feito e quem é o responsável pela execução da atividade ou tarefa.

Fonte: Adaptado de ABPMP (2013)

Para a ABPMP (2013), as pesquisas podem ser precursores do mapeamento de processos, o que compete da análise de documentos de auditorias, procedimentos, IT (instrução de trabalho), POP (procedimento operacional padrão) e diagramas dos processos já existentes.

Segundo Creswell (2007), as entrevistas, através de um roteiro de perguntas pré-estabelecidas, são caracterizadas pela coleta de informações dos colaboradores que participam da atividade de alguma forma, sendo relevante a identificação dos donos dos processos, os executores e os clientes internos ou externos.

De forma complementar as entrevistas e pesquisas, tem-se a utilização da ferramenta da qualidade conhecida por diversos autores como “5W2H”, para Piechnicki (2014), essa ferramenta consiste na tomada de decisão de um processo à fim de entendê-lo por completo, do mesmo modo, a ABPMP (2013) diz que dentro da utilização dessa ferramenta o entendimento de como a tarefa é executada vai além do BPM, é exemplificado no quadro 3 a utilização da ferramenta.

**Quadro 3 - Ferramenta 5W2H**

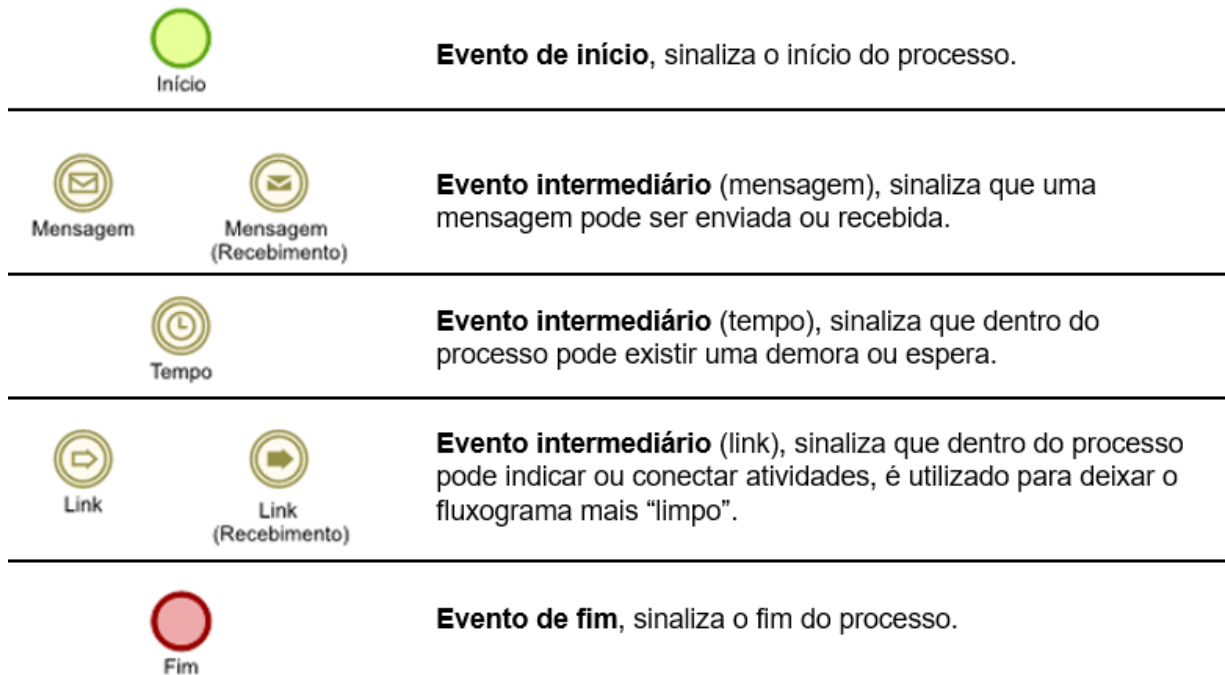
<b>Nome – Tradução</b>	<b>Descrição</b>
1. <i>What?</i> – O que?	Busca saber quais as tarefas são realizadas no processo.
2. <i>When?</i> – Quando?	Busca saber qual o cronograma de realização das tarefas do processo.
3. <i>Where?</i> – Onde?	Busca saber onde as tarefas dos processos serão realizadas.
4. <i>Who?</i> – Quem?	Busca saber quem são as pessoas responsáveis pela execução das tarefas dos processos.
5. <i>Why?</i> – Por quê?	Busca saber o motivo pelo qual cada uma das tarefas é executada.
6. <i>How Much?</i> – Quanto?	Busca saber quais os custos para a realização do processo.
7. <i>How?</i> – Como?	Busca saber qual a maneira que cada uma das tarefas deve ser executada bem como todas as aplicabilidades referentes as demais perguntas.

**Fonte: Adaptado de PIECHNICKI (2014, p. 5)**

Para a modelagem de processos, a ferramenta que será utilizada consiste no BPMN (*business processes model and notation*), o que de acordo com a ABPMP (2013) consiste em uma notação gráfica, lógica e padronizada das atividades que são executadas pelos setores ou colaboradores. Por fim será utilizada a versão gratuita do *software Bizagi Modeler* para a elaboração dos fluxogramas e mapa de processos (*AS-IS* e *TO-BE*).

Dentre os eventos que são caracterizados pelo BPMN, podem ser definidos de acordo com a figura 3, a simbologia utilizada para os eventos de início, intermediários e fim.

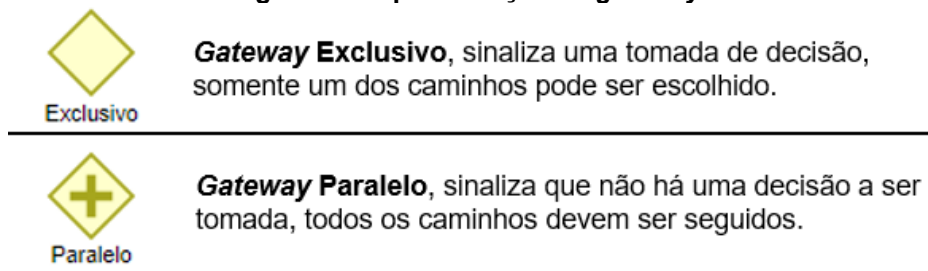
**Figura 3 - Representação de eventos**



Fonte: Adaptado de SEPLAG (2022)

Similarmente aos eventos demonstrados anteriormente, existem ainda eventos conhecidos como *gateways* que são usados para identificar tomadas de decisões e controlar as possíveis ramificações dentro do fluxo de informações do processo. Para tanto a figura 4 representa os *gateways*.

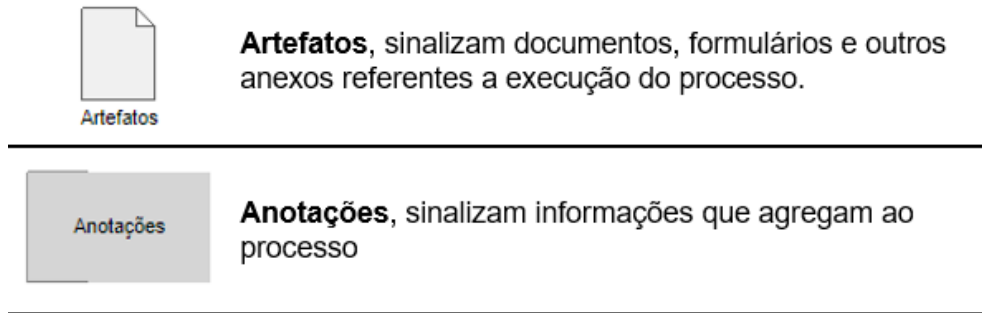
**Figura 4 - Representação de gateways**



Fonte: Adaptado de SEPLAG (2022)

De forma análoga, os artefatos são símbolos utilizados para complementar as informações do fluxo, eles podem nos informar se existem POP, IT e preenchimento de formulários ou planilhas. Existe também a possibilidade da utilização de anotações, elas são utilizadas para agregar informações pertinentes ao processo. A figura 5 representa a simbologia utilizada para artefatos e anotações.

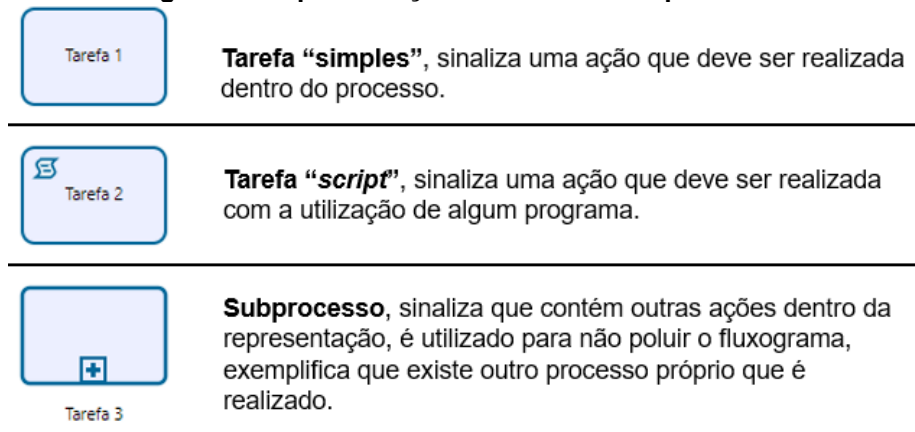
**Figura 5 - Representação de artefatos e anotações**



Fonte: Adaptado de SEPLAG (2022)

Complementar ainda ao BPMN, existem as atividades que descrevem o processo, são efetivamente as ações que serão tomadas para a realização do processo dentro da sua disposição cronológica. É exemplificado na figura 6 a representação de tarefas e subprocessos.

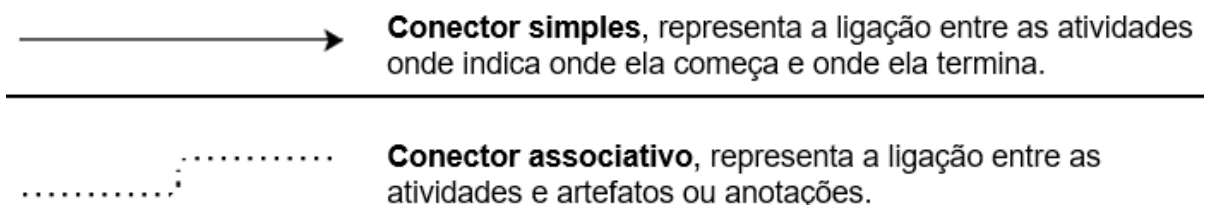
**Figura 6 - Representação de tarefas e subprocessos**



Fonte: Adaptado de SEPLAG (2022)

Assim também, os conectores são utilizados para conectar os elementos, eles representam os fluxos e associações a cada uma das simbologias utilizadas. É demonstrado na figura 7 a representação de conectores.

**Figura 7 - Representação de conectores**



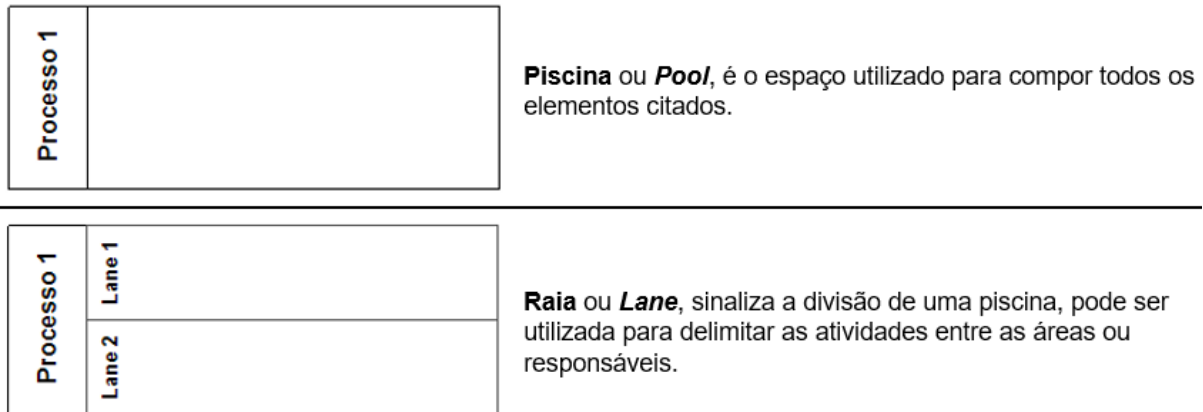
Fonte: Adaptado de SEPLAG (2022)

Para que se possa, portanto, compreender os elementos descritos acima, bem como a identificação de eventos, tomadas de decisão, artefatos, anotações,



tarefas, subprocessos e conectores, a utilização deles devem estar dispostas em piscinas e raias conforme a necessidade e complexidade do processo. As piscinas e raias são utilizadas para as divisões de atividades entre colaboradores ou setores da organização. Para tanto é demonstrado na figura 8 a representação de piscinas e raias.

**Figura 8 - Representação de piscinas e raias**

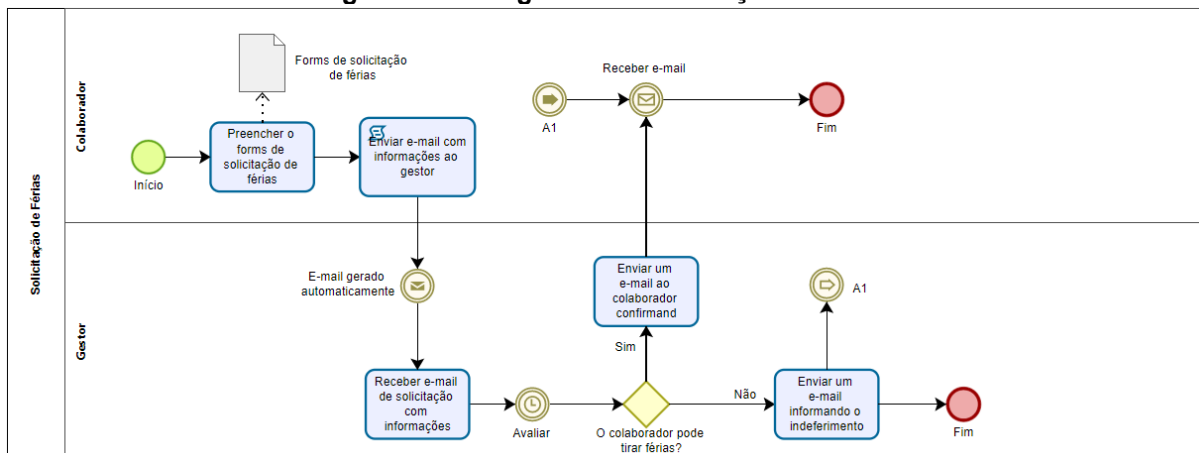


Fonte: Adaptado de SEPLAG (2022)

Por fim, para que se possa ter um melhor conhecimento sobre o BPMN é exemplificado um processo de solicitação de férias, onde dentro de um mesmo setor, dois colaboradores são participantes do processo (gestor e colaborador). Dentro do processo portanto, são geradas atividades como o preenchimento de formulários de solicitações, recebimentos de *e-mails* e tomadas de decisões.

É ilustrado, portanto, o processo para a solicitação de férias conforme demonstrado na figura 9.

**Figura 9 - Fluxograma de solicitação de férias**



Fonte: Autoria própria (2023)

Para Hall (2013), a elaboração de fluxogramas de processo desempenha um papel essencial ao proporcionar uma visão clara e abrangente da sequência de

atividades e decisões em um sistema. Essa representação visual possibilita a identificação de gargalos, áreas passíveis de melhorias e abre caminho para a otimização e automação de processos. Adicionalmente, os fluxogramas são ferramentas poderosas que facilitam o treinamento de novos colaboradores e promovem um alinhamento eficiente e uma comunicação eficaz entre equipes.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Quanto à natureza da pesquisa, ela foi mista, o que segundo Creswell (2007), a pesquisa mista pode propiciar “uma abordagem de investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa”, essa abordagem permite a integração de diferentes perspectivas e a triangulação dos dados, resultando em uma visão mais completa e objetiva do estudo.

Quanto ao objetivo da pesquisa, foi explicativa visto que teve o intuito de analisar, classificar, interpretar e registrar os dados e informações coletadas no presente projeto, o que segundo Prodanov e Freitas (2013, p.53) *apud* Gil (2010), o pesquisador procura explicar os porquês das coisas e suas causas, por meio do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos observados. Visa a identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos; aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas.

Quanto ao método de pesquisa adotado, foi utilizado o estudo de caso, pois os processos serão mapeados e analisados através da intervenção dos proponentes.

Conforme Yin (2001), “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Já para Duarte e Barros (2006), citam o estudo de caso como “análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais”.

Assim, quanto às etapas metodológicas, este trabalho foi dividida em quatro etapas. Na primeira etapa foi realizado o referencial teórico sobre o BPM. Já na segunda etapa, foram apresentados a coleta de dados dos processos que serão tidos como objeto de estudo. Na terceira etapa foram feitas as análises dos dados e informações obtidas. Por fim e não menos importante, na quarta etapa, foram propostos os fluxogramas de processos.

## **4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

Neste capítulo será desenvolvida uma descrição do projeto aplicado pelo discente em relação ao desenvolvimento da implementação da metodologia de mapeamento de processos em um órgão público do norte do Paraná.

### **4.1 Caracterização do local**

Tal órgão público trata de diversas questões relacionadas à gestão da administração, bem como a gestão pública. Para atender as demandas da comunidade, ele é dividido em vários departamentos e secretarias especializadas em áreas como a saúde, educação, transporte, urbanismo, fazenda, meio ambiente, obras públicas e outros. O papel de cada secretaria é crucial na criação, implementação e sustentação de políticas públicas para melhorar o bem-estar da população local.

Uma parte crucial de sua operação é a prestação de serviços à comunidade, para isso, ele interage diretamente com os cidadãos, fornecendo serviços de qualidade, promovendo a participação cidadã e garantindo transparência em suas operações. Isso é alcançado por meio de canais de comunicação direta, consultas públicas, audiências, portais de transparência e divulgação de informações sobre orçamento público e processos decisórios.

Em resumo, tal órgão público localizado no norte do Paraná desempenha um papel vital na governança local, com o compromisso de atender às necessidades da comunidade, promover o desenvolvimento sustentável e melhorar o bem-estar da população.

### **4.2 Diagnóstico inicial**

Para a premissa inicial, foi observado que os processos que eram gerenciados fundavam-se em leis municipais, estaduais e federais, assim sendo, qualquer trâmite processual era composto por uma série de tomadas de decisões, as quais eram interligadas diretamente através da análise de ao mínimo dois setores, ou seja, desde a petição inicial, até o deferimento ou indeferimento, qualquer processo seria analisado duas vezes.

As petições eram organizadas baseadas no FIFO (*first in, first out*), portanto, toda vez que um novo protocolo era emitido, ele ficava condicionado aguardando a

análise até que os demais processos protocolados previamente fossem analisados, portanto, não havia nenhuma métrica para categorizar os processos como a complexidade ou por distinções de processos na análise.

### **4.3 O planejamento do mapeamento de processos**

Para que efetivamente ocorresse a implementação da metodologia de mapeamento de processos, foram seguidas algumas etapas como descritas abaixo:

A primeira etapa foi a preparação inicial, a qual consistiu na definição dos objetivos da implementação da metodologia de mapeamento de processos, a identificação dos *stakeholders* e as partes interessadas e por fim qual seria a alocação de recursos necessária.

Na segunda etapa, foi selecionada qual metodologia de mapeamento de processos que era adequada as necessidades.

Já na terceira etapa, baseou-se na identificação dos processos críticos, esses por sua vez, seriam mapeados inicialmente, poderiam ser escolhidos, portanto, com base no seu impacto nos resultados em relação ao órgão público ou a sua relevância estratégica.

Para a quarta etapa, deu-se pela formação de uma equipe, a qual deveria ser composta por facilitadores da metodologia de mapeamento de processos e por colaboradores dos setores que efetivamente executavam as atividades dentro dos setores envolvidos em determinado processo.

Por conseguinte, na quinta etapa, deveriam ser realizadas entrevistas com a equipe para que pudesse obter informações detalhadas do estado atual de como os processos eram executados.

De forma análoga, na sexta etapa, após as entrevistas, os facilitadores deveriam elaborar os fluxos processuais do estado atual (*AS-IS*) e as bases de conhecimento em texto.

Já na sétima etapa, eram realizadas reuniões para revisão do processo mapeado em seu estado atual, de forma conjunta entre os facilitadores da metodologia de mapeamento de processos.

Posteriormente na oitava etapa, eram realizadas reuniões de proposição de melhoria para o fluxo atual com os membros dos setores envolvidos, eram conhecidas por propostas de melhoria do estado futuro (*TO-BE*).

De forma sucinta, na nona etapa, havendo então o aceite de todas as partes envolvidas na execução do processo, eram elaborados os fluxogramas processuais em seu estado futuro, as bases de conhecimento escritas e os treinamentos aos envolvidos.

Por fim, na décima etapa, eram criados os processos no SEI, os quais eram assinados pelo poder legislativo, publicados oficialmente em canais de comunicação e após o *vacatio legis* entravam em vigor.

Para tanto a figura 10 exemplifica as etapas descritas acima, sendo demonstrado abaixo um cronograma em dias úteis para a implementação de novos processos.

**Figura 10 - Cronograma para a implementação**

CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTAÇÃO																	
Fases / dias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Definição dos objetivos	■	■															
Definição da metodologia	■	■															
Identificação dos processos críticos			■	■	■												
Formação da equipe					■												
Entrevistas						■	■	■									
Levantamento AS-IS							■	■	■								
Revisão AS-IS									■	■							
Reunião TO-BE											■	■					
Elaboração TO-BE												■	■				
Criação de processos no SEI													■	■	■		
Publicação oficial em canais de comunicação															■	■	■
Vacatio legis																■	■

Fonte: Autoria própria (2023)

Assim sendo, cada novo processo identificado, e definido para mapeamento, deveria seguir o cronograma acima.

#### 4.4 Exemplo de mapeamento de processo proposto

Os *stakeholders*, realizaram um comunicado oficial com todas as partes envolvidas, onde posteriormente, realizou-se uma reunião de *kick off*, dessa reunião saíram os primeiros processos críticos que deveriam ser mapeados de acordo com o maior volume de análises e tributáveis gerados para a organização.

Ficou definido e será exemplificado abaixo quatro processos considerados como críticos pelos *stakeholders*, os quais definiram que os objetivos esperados para o mapeamento desses processos seriam a redução do tempo de deferimento e a polivalência para análise.

Após a identificação, houve a formação da equipe, a qual era composta por dois estagiários, um facilitador da metodologia e três colaboradores do setor que seria mapeado inicialmente.

Através da metodologia adotada para as entrevistas baseada no 5W2H, pode-se definir um escopo de 22 perguntas as quais deveriam ser respondidas pelos entrevistados. Ressalta-se que para as entrevistas, em primeiro momento era solicitado para que o colaborador responsável pela execução do processo explicasse o que era realizado em cada etapa, bem como as tomadas de decisão. Posteriormente realizava-se o questionário de forma focada à fim de se preencher possíveis lacunas que poderiam resultar na má interpretação das atividades por parte da equipe responsável pelo mapeamento.

Para as entrevistas foi realizado o questionário abaixo como demonstrado através do quadro 4.

**Quadro 4 - Questionário proposto**

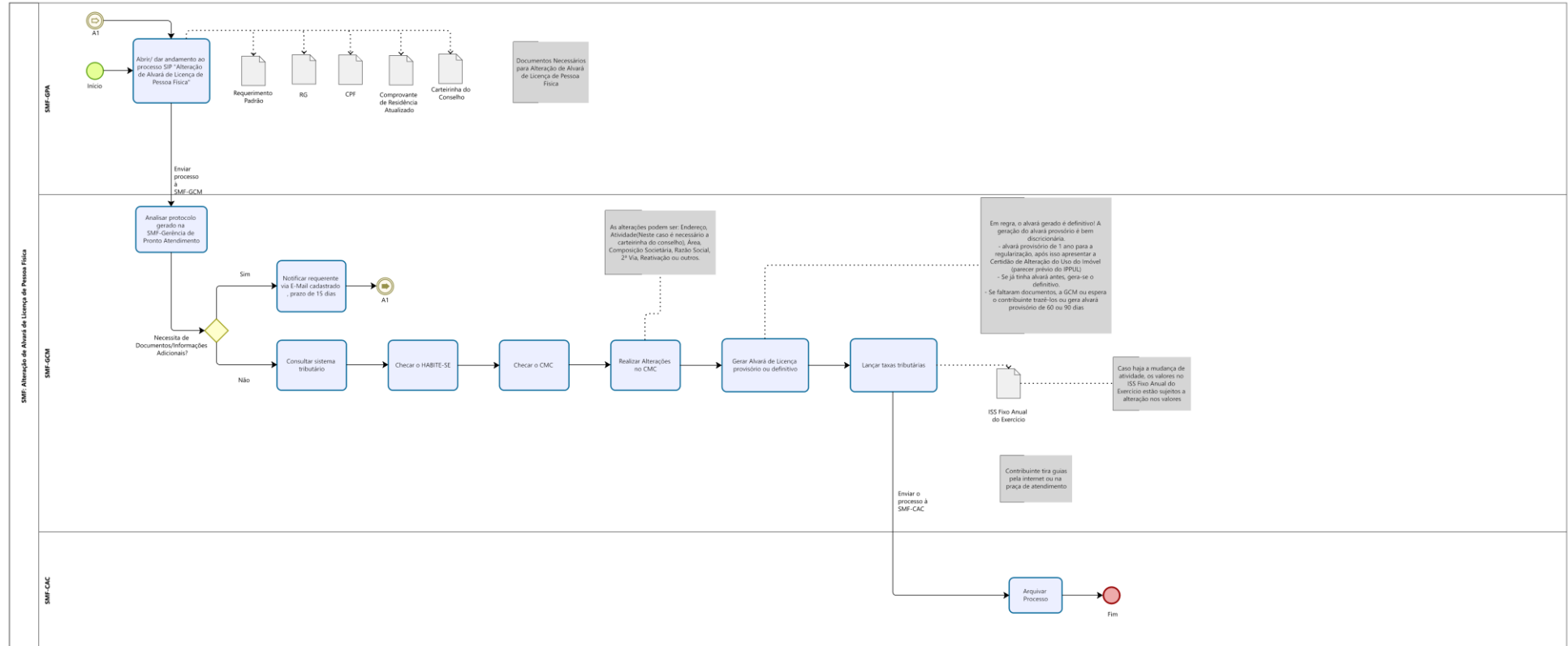
<b>Nome – Tradução</b>	<b>Perguntas</b>
1. <i>What?</i> – O que?	Qual é o objetivo principal do processo? Quais são as etapas do processo na sua perspectiva? Quais são os principais produtos ou resultados esperados desse processo?
2. <i>When?</i> – Quando?	Qual é a frequência ou periodicidade das atividades desse processo? Existe algum prazo crítico que deve ser cumprido para deferimento ou indeferimento?
3. <i>Where?</i> – Onde?	Onde ocorrem as atividades do processo? As atividades ocorrem de forma física ou em sistemas digitais? As atividades ocorrem de forma manual ou automática? Existe algum local relevante para execução do processo?
4. <i>Who?</i> – Quem?	Quais são os principais responsáveis por executar essa etapa do processo? Quais são os setores envolvidos nesse processo?
5. <i>Why?</i> – Por quê?	Qual é a razão para existência desse processo? Quais são os benefícios esperados com o mapeamento de processos na sua perspectiva? Por que você realiza essa atividade? Por que você deve enviar essa informação a esse setor?
6. <i>How Much?</i> – Quanto?	Qual é o custo para execução desse processo? Existe alguma métrica de desempenho financeira associada a esse processo?
7. <i>How?</i> – Como?	Qual é a sequência de atividades nesse processo? Quais são as leis utilizadas para execução desse processo? Existe alguma abordagem específica para análise desse processo? Quais são as tomadas de decisão para o deferimento desse processo? Quais são as tomadas de decisão para o indeferimento desse processo?

Fonte: Adaptado de PIECHNICKI (2014, p. 5)

Após a realização das entrevistas, realizava-se a elaboração do fluxograma AS-IS com as informações coletadas durante a entrevista bem como uma base de conhecimento descrita sobre as tarefas executadas.

A figura 11 representa o fluxograma horizontal AS-IS para o processo 1.

**Figura 11 – Fluxograma AS-IS (processo 1)**



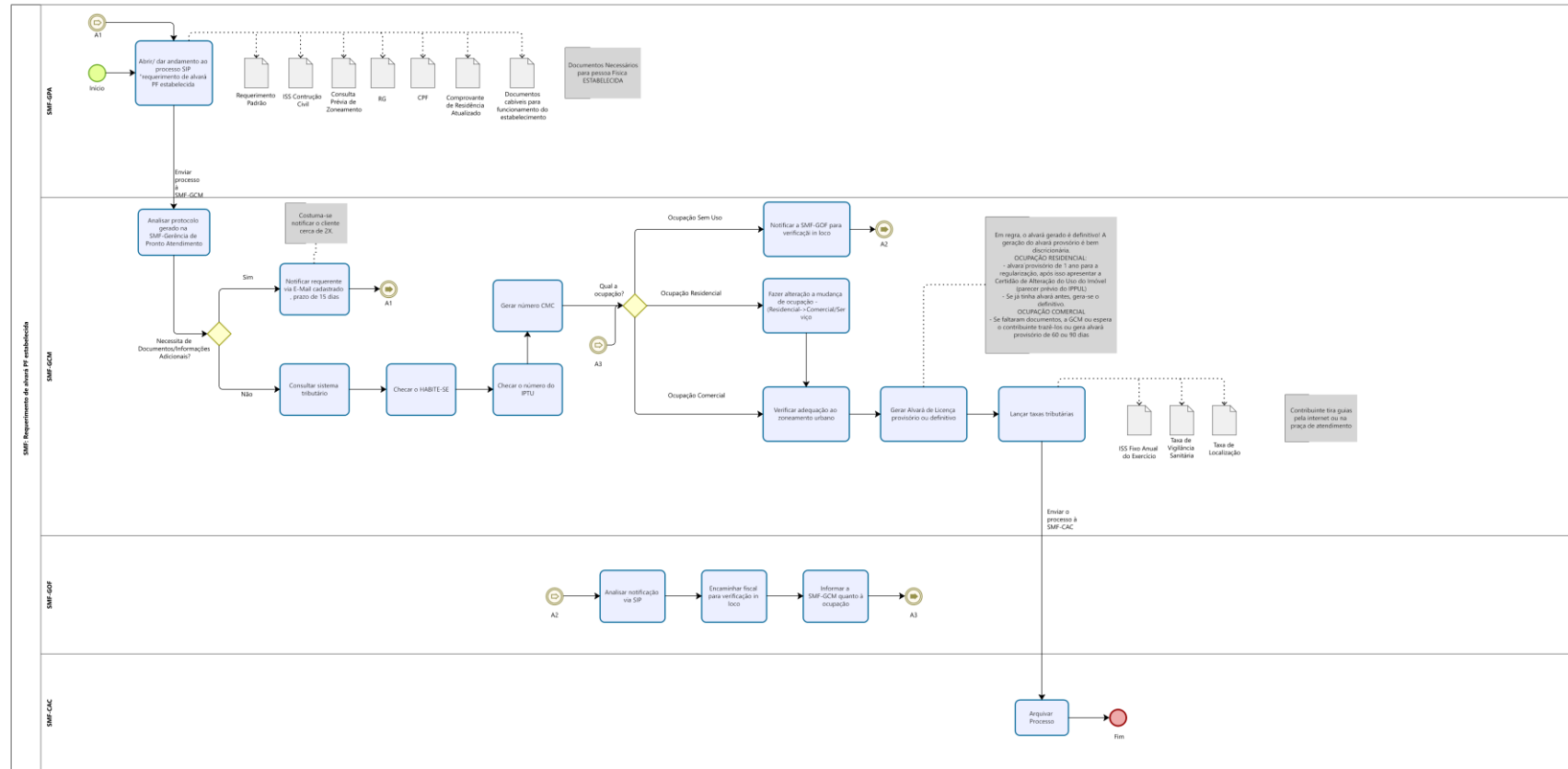
Fonte: Autoria própria (2023)

Definiu-se que para este processo, havia três setores envolvidos, 10 atividades para execução, uma tomada de decisão, seis artefatos, cinco anotações e dois eventos intermediários, sendo sua base de conhecimento disposta no anexo A.



A figura 12 representa o fluxograma horizontal AS-IS para o processo 2.

Figura 12 – Fluxograma AS-IS (processo 2)

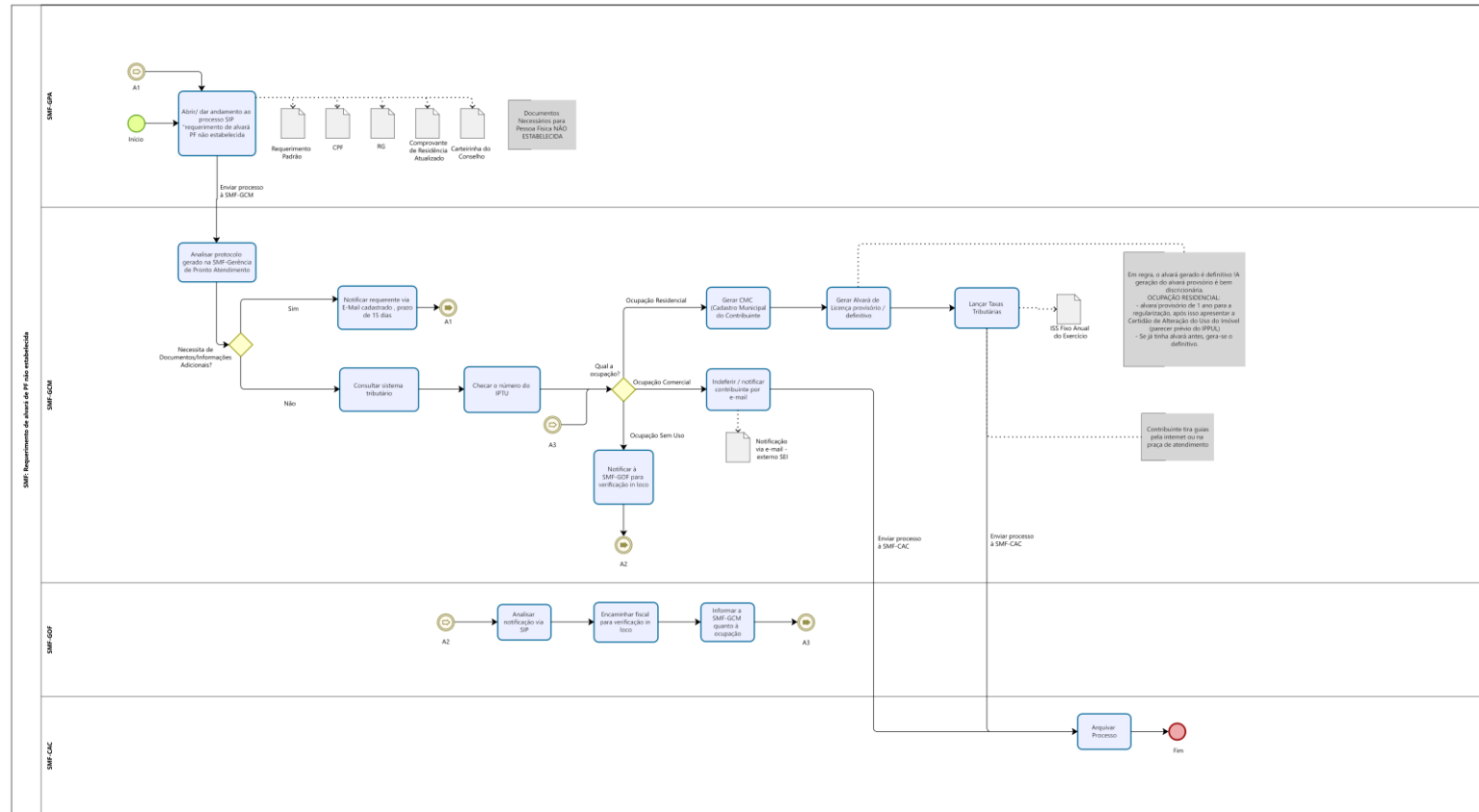


Fonte: Autoria própria (2023)

Definiu-se que para este processo, havia quatro setores envolvidos, 16 atividades para execução, duas tomadas de decisões, 10 artefatos, quatro anotações e seis eventos intermediários, sendo sua base de conhecimento disposta no anexo B.

A figura 13 representa o fluxograma horizontal AS-IS para o processo 3.

Figura 13 – Fluxograma AS-IS (processo 3)

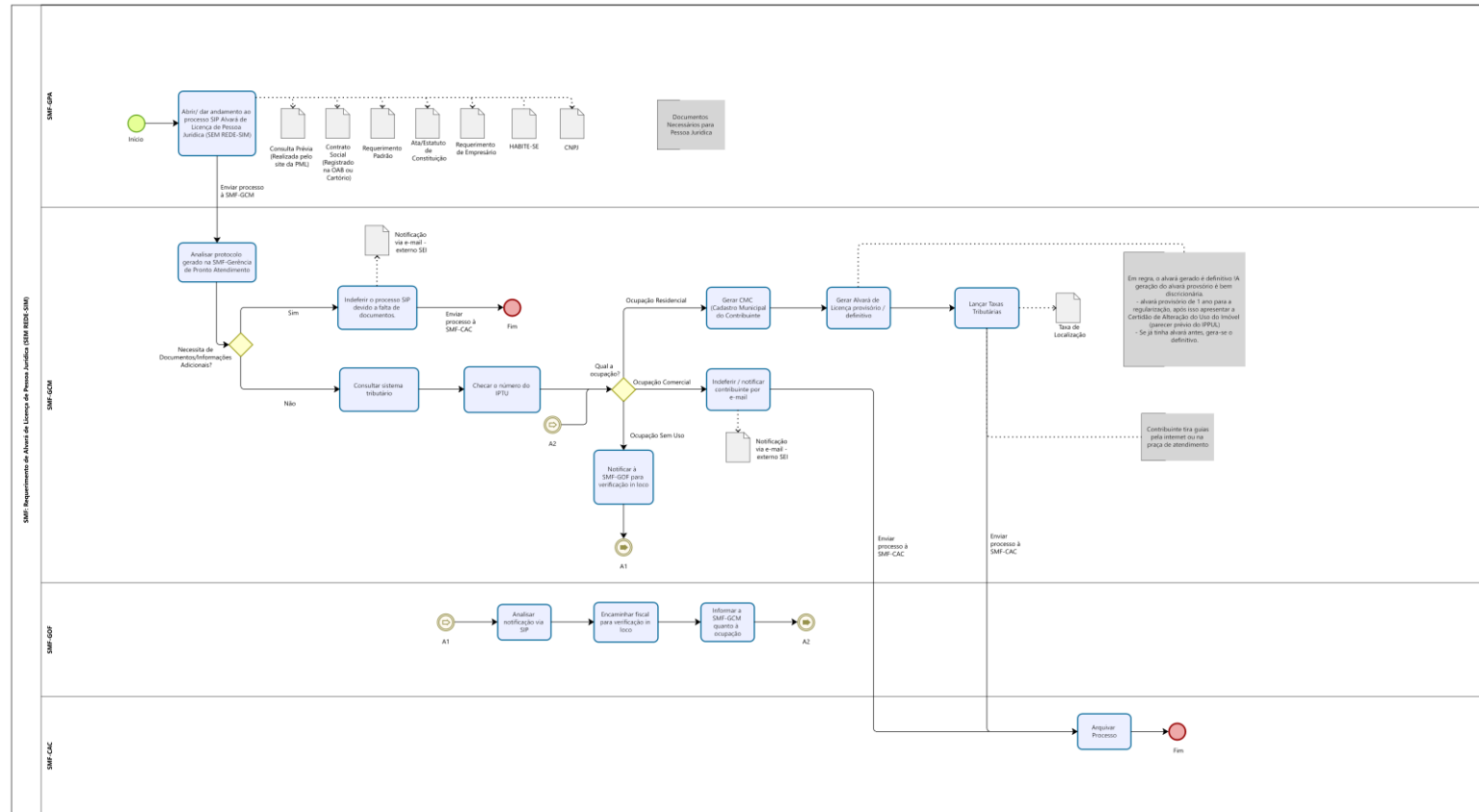


Fonte: Autoria própria (2023)

Definiu-se que para este processo, havia quatro setores envolvidos, 14 atividades para execução, duas tomadas de decisões, sete artefatos, três anotações e seis eventos intermediários, sendo sua base de conhecimento disposta no anexo C.

A figura 14 representa o fluxograma horizontal AS-IS para o processo 4.

Figura 14 – Fluxograma AS-IS (processo 4)



Fonte: Autoria própria (2023)

Definiu-se que para este processo, havia quatro setores envolvidos, 14 atividades para execução, duas tomadas de decisões, nove artefatos, três anotações e quatro eventos intermediários, sendo sua base de conhecimento disposta no anexo D.

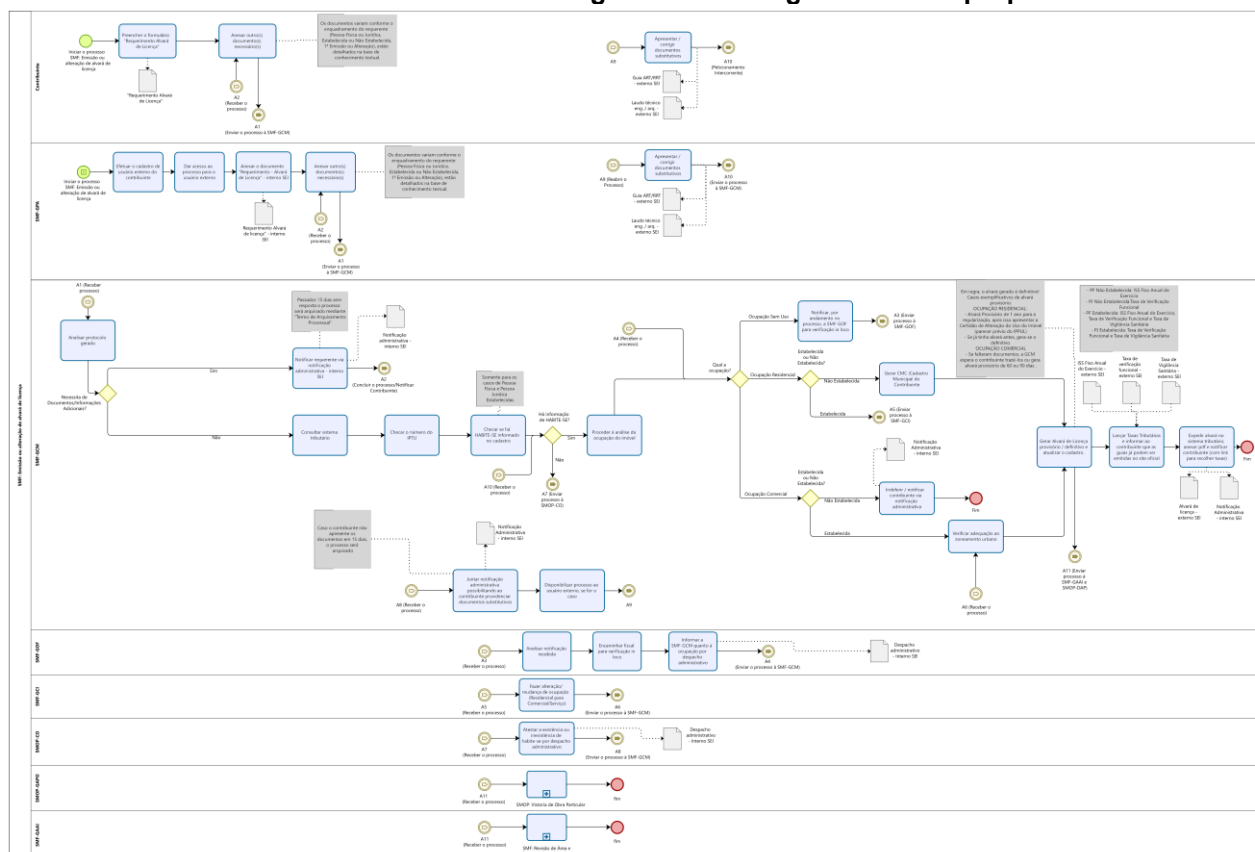
Posteriormente, houve uma reunião para a revisão do processo no seu formato *AS-IS*, sendo que essa reunião contava com os facilitadores da metodologia, bem como os gestores dos setores envolvidos; durante essa reunião de apresentação, surgiram várias dúvidas por parte dos envolvidos, sendo a maioria por parte delas o não conhecimento de que aquelas atividades eram realmente realizadas, as quais foram sanadas e exemplificadas através dos fluxogramas e das bases de conhecimento elaboradas.

Após a validação, os fluxos sofreram pequenas alterações como a escrita de algumas atividades, a qual em suma, não surtiu em nenhuma alteração no processo; definiu-se portando como aprovado os fluxogramas *AS-IS* e as bases de conhecimento dos processos por parte dos envolvidos.

Havendo o alinhamento entre os facilitadores, as melhorias foram alinhadas e definidas, era agendada a reunião para a apresentação das proposições, solicitava-se novamente que os mesmos participantes da reunião de revisão do processo em seu formato *AS-IS* estivessem presentes para apresentação das melhorias.

Houve então a apresentação das melhorias propostas, bem como a exemplificação de peculiaridades mínimas de tomadas de decisão, a similaridade dos documentos apresentados como entrada para deferimento e tomadas de decisão, para tanto, os envolvidos entraram em consenso para que esses quatro processos se tornassem somente um, para tanto, definiu-se que seria utilizado um documento padrão para petição inicial, o qual é disposto no anexo F. Elaborou-se o fluxograma *TO-BE* do processo proposto, a figura 15 representa o fluxograma horizontal *TO-BE* para o novo processo.

Figura 15 – Fluxograma TO-BE proposto



Fonte: Autoria própria (2023)

Definiu-se que para este processo, havia oito setores envolvidos, 28 atividades para execução, dois subprocessos, cinco tomadas de decisões, dezesseis artefatos, sete anotações e vinte e sete eventos intermediários, sendo sua base de conhecimento disposta no anexo E.

A partir deste ponto, o facilitador da metodologia fez uma breve revisão do fluxograma elaborado em sua versão *TO-BE* e da base de conhecimento descrita, seguiu-se então com o cronograma, sendo o próximo passo a realização dos procedimentos para a criação do novo tipo processual, publicação oficial em canal de comunicação e *vacatio legis*, por se tratarem de etapas legais e restritas, as mesmas não eram dispostas a todos os participantes, ademais, após cinco dias o processo já estava disponível para petição.

#### **4.5 Ganhos obtidos**

Dentre os ganhos obtidos pelo mapeamento de processos proposto acima, passou-se a ter com fácil acesso quais as leis que regiam os processos, bem como todo o escopo detalhado para tomada de decisão através de uma base de conhecimento escrita, documento padronizado para solicitação e um fluxograma horizontal do processo descrito em BPMN com as tomadas de decisão.

Com essa definição das atividades, o setor em análise, passou a exercitar a polivalência, ou seja, antes os colaboradores que realizavam somente um dos processos *AS-IS*, agora passariam a realizar o *TO-BE*, ou seja, estavam aptos a realizar qualquer um dos processos realizados pelo setor.

Foi realizada também uma análise referente ao tempo médio de análise dos processos, em que até o ano de 2021 no antigo sistema SIP (sistema integrado de processos), todos eram realizados manualmente, fotocopiados e inseridos digitalmente no SIP, apresentavam um tempo médio de deferimento de 78 dias, posteriormente com as sugestões de melhoria, em 2022 passou a apresentar um tempo médio de deferimento de 27 dias, o que representa uma redução percentual de 34,61% para a análise do processo.

Além disso, os processos passaram a ser protocolados totalitariamente eletronicamente, o que posteriormente acarretou a tomada de decisão para a retirada da prestação de serviço de impressão no setor.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a apresentação dos resultados obtidos pelo mapeamento descrito acima, foi tida como tomada de decisão por parte dos *stakeholders* a implementação da metodologia, utilizando o mesmo escopo para os demais setores dessa diretoria, bem como para as demais diretorias da organização.

O mapeamento de processos ajudou a identificar gargalos, redundâncias e atividades desnecessárias em seu estado atual. Ao eliminá-los ou otimizá-los, a organização pode executar seus processos de forma eficiente, sendo suas proposições observadas através dos fluxogramas em seu estado futuro.

Foi possível estabelecer padrões de qualidade e monitorar o desempenho dos processos através da análise do tempo médio para análise, bem como pela polivalência na execução dos processos e na elaboração de bases de conhecimento.

Através do mapeamento de processos, houve a documentação dos fluxos de trabalho e as responsabilidades de cada setor, facilitando a comunicação e a compreensão das atividades entre os membros da equipe e departamentos, fazendo com que, caso alguma informação adicional fosse necessária, a mesma poderia ser direcionada corretamente.

Com dados e métricas claras sobre o desempenho do processo, os setores puderam tomar decisões precisas, sobre onde investir recursos e capital humano para garantir a estabilidade na análise dos processos.

Em setores que passaram a adotar a metodologia e gerar conhecimento a respeito dos processos realizadas e regulamentados, a implementação da metodologia pode ajudar a garantir que os setores estejam em conformidade com os requisitos legais vigentes.

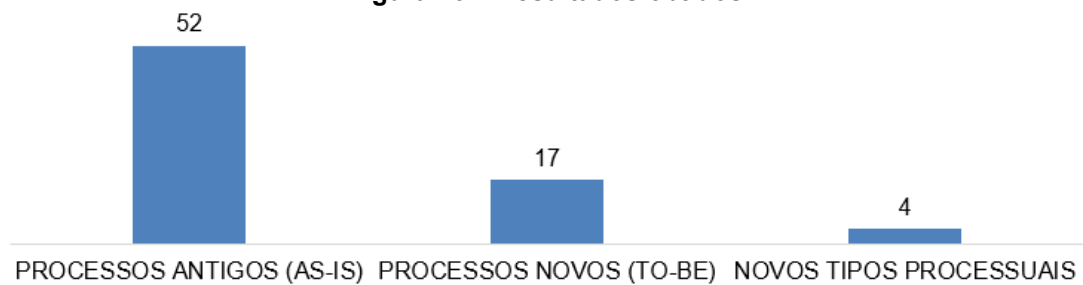
À medida que as leis mudam, os setores podem usar o mapeamento de processos para adaptar e redesenhar seus fluxos de trabalho de acordo com as novas demandas, com eficiência e eficácia.

Com os processos bem definidos e otimizados foi possível compreender que dentre as expectativas e necessidades dos contribuintes houve uma melhor experiência, com entregas mais rápidas e mais precisas.

Como ganho geral da implementação da metodologia, foram definidos quais processos deveriam ser mapeados posteriormente, onde é exemplificado na figura 16

um total de 52 processos, os quais se tornaram 17 novos processos e outros quatro novos tipos processuais para atender demandas que eram até então inexistentes.

**Figura 16 – Resultados obtidos**



**Fonte: Autoria própria (2023)**

O mapeamento de processos, por fim, pode incentivar a inovação, visto que através da implementação de um novo sistema eletrônico de informação, demonstrou-se útil para que as tarefas fossem bem definidas e alinhadas às expectativas da organização.



## 6 CONCLUSÃO

O trabalho realizado apresenta ao leitor uma revisão bibliográfica, onde, primeiramente é apresentado os conceitos necessários para a compreensão sobre o tema “mapeamento de processos”, bem como a importância para a organização para melhorar a execução dos seus processos favorecendo o atendimento aos seus clientes.

Os conceitos relacionados aos processos e a maneira como podem ser desmembrados e estudados destacaram a necessidade de elaborar uma representação visual desses processos (BPMN), o que se revela essencial para a análise, implementação de medidas como bases de conhecimentos e fluxogramas para aprimorar a gestão deles.

É explorado a importância de compreender a estrutura dos processos e como eles se interconectam dentro de uma organização. Além disso, enfatiza como o mapeamento de processos é uma ferramenta fundamental para a identificação de ineficiências, gargalos e oportunidades de otimização ou automação.

Similarmente destaca-se o papel do mapeamento de processos como um meio eficaz para aperfeiçoar a gestão organizacional, garantindo uma visão mais clara e precisa das operações. A abordagem adotada enfatiza a necessidade de uma análise crítica e detalhada dos processos existentes antes de implementar qualquer alteração.

A compreensão aprofundada dos processos possibilita uma gestão mais eficiente e eficaz, alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Além disso, o estudo aborda a necessidade de envolver as partes interessadas relevantes no processo durante o mapeamento, promovendo a colaboração e a comunicação eficaz entre os departamentos. Isso contribui para a harmonização de processos e para a maximização dos benefícios do mapeamento.

Posteriormente, é apresentado o cronograma para a implementação de novos processos e suas etapas para execução e realização da implementação, onde é evidenciado a importância das elaborações de fluxos no estado atual e após o alinhamento entre as partes envolvidas, a elaboração de fluxos no estado futuro.

Com a utilização da metodologia, foram identificados 52 processos, os quais foram mapeados em fluxogramas *AS-IS*, elaboradas bases de conhecimento, onde posteriormente foram estruturados em fluxogramas *TO-BE* com as melhorias

propostas, e elaboradas novas bases de conhecimento, onde foram rearranjados em 17 processos.

De acordo com as similaridades e atividades, onde, durante o mapeamento identificou-se a necessidade da criação de quatro novos fluxos processuais para o atendimento a novos processos implementados, o que representa quantitativamente uma redução de 40,38% nos processos executados.

Também é representando o tempo médio de deferimento dos processos em análise, os quais passaram de um tempo médio de deferimento de 78 dias para 27 dias, o que representa quantitativamente uma redução de 34,61% para a análise do processo.

Além das reduções apresentadas, os setores passaram a ter polivalência entre as execuções do processo, favorecendo então eventuais ausências ou férias de colaboradores, assegurando a análise para deferimento ou indeferimento.

Assim sendo, como entrega final proposta para a realização da implementação da metodologia de mapeamento de processos, destaca-se a elaboração dos fluxos de processos em seu formato *AS-IS* e a implementação das sugestões de melhoria em formato *TO-BE*.

Por fim, destaca-se a importância do mapeamento de processos como uma prática valiosa para organizações que buscam aprimorar sua gestão e alcançar melhores resultados. Ele oferece uma visão aprofundada sobre como essa técnica pode ser aplicada de maneira eficaz, promovendo a eficiência, a eficácia para o atendimento as demandas.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP. **BPM CBOK V3.0**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. 1. ed. São Paulo: Brasport, 2013.
- CAPOTE, G. B. **Guia para a Formação de Analistas de Processos – BPM**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.
- CAPOTE, G. B. **Medição de Valor de Processos para BPM**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2013.
- COSTA, E. P.; POLITANO P. R. Modelagem e mapeamento: técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios. *In*: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 4., 2008, Rio de Janeiro. **Anais. Rio de Janeiro**: ABEPRO, 2008. p. 1-10.
- CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. Chichester: John Wiley & Sons, 1981.
- CRESWELL, W. J.; **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DIAS, D. R.; CARVALHO, S. C. Informatização empresarial: fatores, dificuldades e desafios. **Research, Society and Development**, Itajubá, v. 8, n. 5, p. 01-19, fev. 2019.
- DUMAS, M.; VAN DER AALST, W. M.; TER HOFSTEDE, A. H. **Process-Aware Information Systems: Bridging People and Software Through Process and Technology**, p. 302-318. John Wiley & Sons, Inc., 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/0471741442>. Acesso em: 11 mar. 2023.
- DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-18, jan. 2000.
- GONÇALVES, P. M. **Modelagem e Gestão de Processos de Negócios**. Indaial: Uniasselvi, 2013.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARRINGTON, H. J. **Melhoria da qualidade em serviços e produtos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HALL, J. A. **Information Technology Auditing**. [s.l.], ed. 4, Cengage Learning, 2015.

MARTIN, J. **Cybercop: The New Business Revolution**. New York: Amacom, 1996.  
OLIVEIRA, D. P. R. **Gestão de processos: fundamentos e aplicação**. São Paulo: Atlas, 2010.

LONDRINA. **Decreto n. 1.525, de 15 de dezembro de 2017**. Modifica e Atualiza o Decreto Municipal nº 1.219, de 21 setembro de 2015 no qual foi instituído o Sistema Eletrônico de Informações - SEI - como o Sistema eletrônico oficial unificado de processos administrativos e gestão do conhecimento no âmbito da Administração Direta e Indireta do Município de Londrina, ainda, institui o Peticionamento Eletrônico como sistema oficial de interface com o cidadão para realização de Protocolo de Processos Administrativos, Consulta e Autuação processual e dá outras providências. Disponível em: <https://repositorio.londrina.pr.gov.br/index.php/menu-gestao-publica/dgiap/38878-decreto-n-1525-2017-compilado/file>. Acesso em: 20 nov. 2023.

OSTRENGA, M. R.; OZAN, T. R.; McILHATTAN, R. D.; HARWOOD, M. D. **Guia da Ernst & Young para a gestão total de custos**. Rio de Janeiro, ed. 1, Record, 1993.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Rio de Janeiro: Bookman, 2009.

PAIM, R. **Engenharia de processos: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

PIECHNICKI, A. S. Método de análise e solução de perdas. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 11., 2014, Resende. **Anais do SEGET – XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende: SEGET, 2014. p. 1-12.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Rio Grande do Sul, ed. 2, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=zUDsAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 05 out. 2022.

SEPLAG, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Escritório de Gerenciamento de Processos. **Guia de Modelagem de Processos Utilizando o bizagi modeler**. Cuiabá. 2022. Disponível em: [http://egprocessos.seplag.mt.gov.br/escritorio/assets/uploads/kcfinder/files/Guia-de-Modelagem-de-Processos-utilizando-a-Ferramenta-Bizagi-Modeler\\_-v2022.pdf](http://egprocessos.seplag.mt.gov.br/escritorio/assets/uploads/kcfinder/files/Guia-de-Modelagem-de-Processos-utilizando-a-Ferramenta-Bizagi-Modeler_-v2022.pdf). Acesso em: 23 mar. 2023.

SINK, D.S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. Disponível em: <https://www.skoob.com.br/livro/pdf/planejamento-e-medicao-para-a-performanc/livro:724054/edicao:726062>. Acesso em: 05 out. 2022.

SMITH, H.; FINGAR, P. ***Business Process Management: the third wave***. Florida: Meghan - Kiffer, 2003.

**ANEXO A - Base de conhecimento do processo 1**

<b>QUAL É O TIPO DO PROCESSO?</b>		
<i>SMF – GCM – Alteração de Alvará de Pessoa Física</i>		
<b>INFORMAR NÍVEL DE ACESSO:</b>		
<input type="checkbox"/> <b>Sigiloso</b> Acesso limitado aos usuários que possuem Credencial de Acesso SEI sobre o processo.	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Restrito</b> Acesso limitado aos usuários das unidades em que o processo esteja aberto ou por onde tramitou.	<input type="checkbox"/> <b>Público</b> Acesso irrestrito e visível a todos os usuários.
<b>INFORMAR SUGESTÃO DE HIPOTESE LEGAL</b> (Somente para os níveis de Sigiloso e Restrito)		
<input type="checkbox"/> Sigiloso		<input checked="" type="checkbox"/> Restrito
<b>INFORMAR TIPO DE HIPOTESE LEGAL:</b> Ex.: Risco à Saúde da População		Sigilo Fiscal
<b>BASE LEGAL:</b> Ex.: Art. 23, III, da Lei nº 12.527/2011		Artigo 198 capt. Lei nº 5172/1966 (CTN)
<b>DESCRIÇÃO:</b>  Ex.: Art. 23. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam:  III - pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população;		Art. 198. Sem prejuízo do disposto na legislação criminal, é vedada a divulgação, por parte da Fazenda Pública ou de seus servidores, de informação obtida em razão do ofício sobre a situação econômica ou financeira do sujeito passivo ou de terceiros e sobre a natureza e o estado de seus negócios ou atividades.
<b>QUEM É A UNIDADE GESTORA?</b>		
<i>SMF – Gerência de Cadastro Mobiliário</i>		

**QUAL(IS) PROCESSO(S) NO SIP ESTÃO RELACIONADOS A ESTE TIPO?**

*Protocolo – (02060625) Alteração de Alvará de Licença – Pessoa Física*

**QUAIS AS TAREFAS NECESSÁRIAS À EXECUÇÃO DO PROCESSO?**

**A) Contribuinte**

1. Comparecer a praça de atendimento da SMF com os seguintes documentos:

1.1 Requerimento Padrão (Alvará de Licença de Localização e Funcionamento)

1.2 CPF

1.3 RG

1.4 Comprovante de Residência atualizado

1.5 Carteirinha do Conselho (Quando necessário)

**B) SMF – GPA**

1. Gerar processo SIP e informar protocolo

**C) SMF – GCM**

1. Conferir protocolo gerado na praça

1. Caso haja falta de documentos; o contribuinte será notificado via Email e terá um prazo de 15 dias para a regularização do protocolo.

2. Caso após o prazo de 15 dias ainda haja a irregularidade de documentos o contribuinte é notificado via Email e o processo é indeferido.

2. Consultar sistema tributário

1. Checar o HABITE-SE (se necessário pedir para a SMOP checar o ISS de Construção Civil\*)

3. Checar número de IPTU

1. Se a ocupação for residencial; gerar o CMC (Cadastro Municipal do Contribuinte)

2. Se a ocupação for comercial; o processo é indeferido e arquivado.

3. Se a ocupação for sem uso; emitir uma notificação via SIP para o SMF – GOF e aguardar notificação

4. Checar o CMC (Cadastro Municipal do Contribuinte)

5. Proceder alterações no CMC

6. Emitir novo alvará de licença

7. Lançar taxas tributárias (ISS Fixo Anual do Exercício)

*5.1 Caso for mudança de atividade, podem ser sujeitas a alteração de valores do ISS Fixo Anual do Serviço.*

*8. Fim do processo*

**QUE INFORMAÇÕES/REQUISITOS NECESSÁRIOS?**

*Pleno conhecimento das leis que regem o processo*

**QUAIS DOCUMENTOS NECESSÁRIOS?**

*1.1 Requerimento Padrão (Alvará de Licença de Localização e Funcionamento)*

*1.2 CPF*

*1.3 RG*

*1.4 Comprovante de Residência atualizado*

*1.5 Carteirinha do Conselho (Quando necessário)*

**QUAIS AS LEGISLAÇÕES VINCULADAS A ESTE PROCESSO (BASE LEGAL)?**

*Lei Nº 7.303 de 30 de Dezembro de 1997*

*Lei Nº 12.236 de 29 de Janeiro de 2015*



**ANEXO B - Base de conhecimento do processo 2**

<b>QUAL É O TIPO DO PROCESSO?</b>		
<i>SMF – GCM – Alvará de Licença de Pessoa Física Estabelecida</i>		
<b>INFORMAR NÍVEL DE ACESSO:</b>		
<input type="checkbox"/> <b>Sigiloso</b> Acesso limitado aos usuários que possuem Credencial de Acesso SEI sobre o processo.	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Restrito</b> Acesso limitado aos usuários das unidades em que o processo esteja aberto ou por onde tramitou.	<input type="checkbox"/> <b>Público</b> Acesso irrestrito e visível a todos os usuários.
<b>INFORMAR SUGESTÃO DE HIPOTESE LEGAL</b> (Somente para os níveis de Sigiloso e Restrito)		
<input type="checkbox"/> Sigiloso		<input checked="" type="checkbox"/> Restrito
<b>INFORMAR TIPO DE HIPOTESE LEGAL:</b> Ex.: Risco à Saúde da População		Sigilo Fiscal
<b>BASE LEGAL:</b> Ex.: Art. 23, III, da Lei nº 12.527/2011		Artigo 198 capt. Lei nº 5172/1966 (CTN)
<b>DESCRIÇÃO:</b>  Ex.: Art. 23. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam:  III - pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população;		Art. 198. Sem prejuízo do disposto na legislação criminal, é vedada a divulgação, por parte da Fazenda Pública ou de seus servidores, de informação obtida em razão do ofício sobre a situação econômica ou financeira do sujeito passivo ou de terceiros e sobre a natureza e o estado de seus negócios ou atividades.
<b>QUEM É A UNIDADE GESTORA?</b>		
<i>SMF – Gerência de Cadastro Mobiliário</i>		

**QUAL(IS) PROCESSO(S) NO SIP ESTÃO RELACIONADOS A ESTE TIPO?**

*Protocolo – (02060626) Emissão - Alvará de Licença de Pessoa Física Estabelecida*

**QUAIS AS TAREFAS NECESSÁRIAS À EXECUÇÃO DO PROCESSO?**

**A) Contribuinte**

1. *Comparecer a praça de atendimento da SMF com os seguintes documentos:*
  - 1.1 *Requerimento Padrão (Alvará de Licença de Localização e Funcionamento)*
  - 1.2 *ISS Habite-se*
  - 1.3 *Documentos cabíveis para o funcionamento do estabelecimento dependendo da atividade a ser exercida no local*
  - 1.4 *Consulta prévia de Zoneamento*
    - 1.4.1 *Se o resultado da consulta for **Não Liberado**, o processo é indeferido e arquivado*
  - 1.5 *CPF*
  - 1.6 *RG*
  - 1.7 *Comprovante de Residência atualizado*

**B) SMF – GPA**

1. *Gerar processo SIP e informar protocolo*

**C) SMF – GCM**

1. *Conferir protocolo gerado na praça*
  1. *Caso haja falta de documentos; o contribuinte será notificado via Email e terá um prazo de 15 dias para a regularização do protocolo*
  2. *Após o prazo de 15 dias caso ainda haja a irregularidade de documentos o contribuinte é notificado via Email, o processo é indeferido e arquivado*
2. *Consultar sistema tributário*
  1. *Checar o ISS de Construção Civil (se necessário pedir para a SMOP checar o ISS de Construção Civil\*)*
3. *Checar número de IPTU*
  1. *Se a ocupação for residencial; fazer a exigência de mudança de ocupação (Residencial -> Comercial/Serviço)*
  2. *Se a ocupação for comercial; gerar o CMC (Cadastro Municipal do Contribuinte)*

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. <i>Se a ocupação for sem uso; emitir uma notificação via SIP para o SMF – GOF e aguardar notificação*</i></li> <li>4. <i>Gerar alvará de licença</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Se for gerado um alvará de licença provisório; o contribuinte tem até um ano para apresentar na praça de atendimento da SMF, a Certidão de Alteração do Uso do Imóvel</i></li> <li>2. <i>Se for gerado um alvará de licença definitivo; lançar as taxas tributárias descritas no item 7, se já houver a liberação do alvará no local anterior a lei atual, deve ser emitido um alvará definitivo o qual será encaminhado para a SMF – GCI para a atualização do mesmo</i></li> </ol> </li> <li>5. <i>Lançar taxas tributárias (ISS Fixo Anual do Exercício, Taxa de Vigilância Sanitária e Taxa de Localização)</i></li> <li>6. <i>Fim do processo</i></li> </ol> <p><b>D) SMF – GOF</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Analisar notificação gerada via SIP</i></li> <li>2. <i>Encaminhar fiscal para verificação in loco</i></li> <li>3. <i>Enviar notificação via SIP para a SMF-GCM a respeito da ocupação.</i></li> </ol>
<b>QUE INFORMAÇÕES/REQUISITOS NECESSÁRIOS?</b>
<i>Pleno conhecimento das leis que regem o processo</i>
<b>QUAIS DOCUMENTOS NECESSÁRIOS?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 <i>Requerimento Padrão (Alvará de Licença de Localização e Funcionamento)</i></li> <li>1.2 <i>ISS Habite-se</i></li> <li>1.3 <i>Documentos cabíveis para o funcionamento do estabelecimento dependendo da atividade a ser exercida no local</i></li> <li>1.4 <i>Consulta prévia de Zoneamento</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.4.1 <i>Se o resultado da consulta for <b>Não Liberado</b>, o processo é indeferido e arquivado</i></li> </ol> </li> <li>1.5 <i>CPF</i></li> <li>1.6 <i>RG</i></li> <li>1.7 <i>Comprovante de Residência atualizado</i></li> </ol>
<b>QUAIS AS LEGISLAÇÕES VINCULADAS A ESTE PROCESSO (BASE LEGAL)?</b>
<p><i>Lei Nº 7.303 de 30 de Dezembro de 1997</i></p> <p><i>Lei Nº 12.236 de 29 de Janeiro de 2015</i></p>

## ANEXO C - Base de conhecimento do processo 3

<b>QUAL É O TIPO DO PROCESSO?</b>		
<i>SMF – GCM – Alvará de Licença de Pessoa Física NÃO Estabelecida</i>		
<b>INFORMAR NÍVEL DE ACESSO:</b>		
<input type="checkbox"/> <b>Sigiloso</b> Acesso limitado aos usuários que possuem Credencial de Acesso SEI sobre o processo.	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Restrito</b> Acesso limitado aos usuários das unidades em que o processo esteja aberto ou por onde tramitou.	<input type="checkbox"/> <b>Público</b> Acesso irrestrito e visível a todos os usuários.
<b>INFORMAR SUGESTÃO DE HIPOTESE LEGAL</b> (Somente para os níveis de Sigiloso e Restrito)		
<input type="checkbox"/> Sigiloso		<input checked="" type="checkbox"/> Restrito
<b>INFORMAR TIPO DE HIPOTESE LEGAL:</b> Ex.: Risco à Saúde da População		Sigilo Fiscal
<b>BASE LEGAL:</b> Ex.: Art. 23, III, da Lei nº 12.527/2011		Artigo 198 capt. Lei nº 5172/1966 (CTN)
<b>DESCRIÇÃO:</b> Ex.: Art. 23. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam:  III - pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população;		Art. 198. Sem prejuízo do disposto na legislação criminal, é vedada a divulgação, por parte da Fazenda Pública ou de seus servidores, de informação obtida em razão do ofício sobre a situação econômica ou financeira do sujeito passivo ou de terceiros e sobre a natureza e o estado de seus negócios ou atividades.
<b>QUEM É A UNIDADE GESTORA?</b>		
<i>SMF – Gerência de Cadastro Mobiliário</i>		

**QUAL(IS) PROCESSO(S) NO SIP ESTÃO RELACIONADOS A ESTE TIPO?**

*Protocolo – (02060627) Emissão - Alvará de Licença de Pessoa Física Não Estabelecida*

**QUAIS AS TAREFAS NECESSÁRIAS À EXECUÇÃO DO PROCESSO?**

**A) Contribuinte**

1. *Comparecer a praça de atendimento da SMF com os seguintes documentos:*
  - 1.1 *Requerimento Padrão (Alvará de Licença de Localização e Funcionamento)*
  - 1.2 *CPF*
  - 1.3 *RG*
  - 1.4 *Comprovantes de Residência atualizado*
  - 1.5 *Quando necessário (Carteirinha do Conselho)*

**B) SMF – GPA**

1. *Gerar processo SIP e informar protocolo*

**C) SMF – GCM**

1. *Conferir protocolo gerado na praça*
  1. *Caso haja falta de documentos; o contribuinte será notificado via Email e terá um prazo de 15 dias para a regularização do protocolo*
  2. *Caso após o prazo de 15 dias ainda haja a irregularidade de documentos o contribuinte é notificado via Email e o processo é indeferido*
2. *Consultar sistema tributário*
  1. *Checar o ISS de Construção Civil (se necessário pedir para a SMOP checar o ISS de Construção Civil\*)*
3. *Checar número de IPTU*
  1. *Se a ocupação for residencial; gerar o CMC (Cadastro Municipal do Contribuinte)*
  2. *Se a ocupação for comercial; o processo é indeferido e arquivado.*
  3. *Se a ocupação for sem uso; emitir uma notificação via SIP para o SMF – GOF e aguardar notificação*
4. *Gerar CMC (Cadastro Municipal do Contribuinte)*
5. *Gerar Alvará de Licença*
6. *Lançar taxas tributárias (ISS Fixo Anual do Exercício)*
7. *Fim do processo*

<p><b>D) SMF – GOF</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Analisar notificação gerada via SIP</i></li> <li>2. <i>Encaminhar fiscal para verificação in loco</i></li> <li>3. <i>Enviar notificação via SIP para a SMF-GCM a respeito da ocupação.</i></li> </ol>
<p><b>QUE INFORMAÇÕES/REQUISITOS NECESSÁRIOS?</b></p>
<p><i>Pleno conhecimento das leis que regem o processo</i></p>
<p><b>QUAIS DOCUMENTOS NECESSÁRIOS?</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 <i>Requerimento Padrão (Alvará de Licença de Localização e Funcionamento)</i></li> <li>1.2 <i>CPF</i></li> <li>1.3 <i>RG</i></li> <li>1.4 <i>Comprovantes de Residência atualizado</i></li> <li>1.5 <i>Quando necessário (Carteirinha do Conselho)</i></li> </ol>
<p><b>QUAIS AS LEGISLAÇÕES VINCULADAS A ESTE PROCESSO (BASE LEGAL)?</b></p>
<p><i>Lei Nº 7.303 de 30 de Dezembro de 1997</i></p> <p><i>Lei Nº 12.236 de 29 de Janeiro de 2015</i></p>

## ANEXO D - Base de conhecimento do processo 4

<b>QUAL É O TIPO DO PROCESSO?</b>		
<i>SMF – GCM – Alvará de Licença de Pessoa Jurídica (SEM REDE-SIM)</i>		
<b>INFORMAR NÍVEL DE ACESSO:</b>		
<input type="checkbox"/> <b>Sigiloso</b> Acesso limitado aos usuários que possuem Credencial de Acesso SEI sobre o processo.	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Restrito</b> Acesso limitado aos usuários das unidades em que o processo esteja aberto ou por onde tramitou.	<input type="checkbox"/> <b>Público</b> Acesso irrestrito e visível a todos os usuários.
<b>INFORMAR SUGESTÃO DE HIPOTESE LEGAL</b> (Somente para os níveis de Sigiloso e Restrito)		
<input type="checkbox"/> Sigiloso		<input checked="" type="checkbox"/> Restrito
<b>INFORMAR TIPO DE HIPOTESE LEGAL:</b> Ex.: Risco à Saúde da População		Sigilo Fiscal
<b>BASE LEGAL:</b> Ex.: Art. 23, III, da Lei nº 12.527/2011		Artigo 198 capt. Lei nº 5172/1966 (CTN)
<b>DESCRIÇÃO:</b>  Ex.: Art. 23. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam:  III - pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população;		Art. 198. Sem prejuízo do disposto na legislação criminal, é vedada a divulgação, por parte da Fazenda Pública ou de seus servidores, de informação obtida em razão do ofício sobre a situação econômica ou financeira do sujeito passivo ou de terceiros e sobre a natureza e o estado de seus negócios ou atividades.
<b>QUEM É A UNIDADE GESTORA?</b>		
<i>SMF – Gerência de Cadastro Mobiliário</i>		

<b>QUAL(IS) PROCESSO(S) NO SIP ESTÃO RELACIONADOS A ESTE TIPO?</b>
<i>Protocolo – (02060628) Emissão - Alvará de Licença de Pessoa Jurídica (SEM REDE-SIM)</i>
<b>QUAIS AS TAREFAS NECESSÁRIAS À EXECUÇÃO DO PROCESSO?</b>
<p><b>A) Contribuinte</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Comparecer a praça de atendimento da SMF com os seguintes documentos:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 <i>Consulta Prévia (Realizada pelo site da PML)</i></li> <li>1.2 <i>Contrato Social (Registrado na OAB ou Cartório)</i></li> <li>1.3 <i>Requerimento Padrão (Alvará de Licença de Localização e Funcionamento)</i></li> <li>1.4 <i>Ata/Estatuto de constituição</i></li> <li>1.5 <i>Requerimento de Empresário (Caso a firma for individual)</i></li> <li>1.6 <i>Habite-Se</i></li> <li>1.7 <i>CNPJ</i></li> </ol> </li> </ol> <p><b>B) SMF – GPA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Gerar processo SIP e informar protocolo</i></li> </ol> <p><b>C) SMF – GCM</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Conferir protocolo gerado na praça</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 <i>Caso haja falta de documentos; o contribuinte será notificado via Email e o processo será indeferido.</i></li> </ol> </li> <li>2. <i>Checar o número do IPTU</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 <i>Se a ocupação for residencial; gerar o CMC</i></li> <li>2.2 <i>Se a ocupação for comercial; o processo é indeferido.</i></li> <li>2.3 <i>Se a ocupação for sem uso; emitir uma notificação via SIP para a SMF – GOF e aguardar a notificação.</i></li> </ol> </li> <li>3. <i>Gerar o CMC</i></li> <li>4. <i>Gerar o Alvará de Licença Localização e Funcionamento</i></li> <li>5. <i>Lançar Taxas Tributárias (Taxa de Localização)</i></li> <li>6. <i>Arquivar o processo</i></li> </ol>
<b>QUE INFORMAÇÕES/REQUISITOS NECESSÁRIOS?</b>
<i>Pleno conhecimento das leis que regem o processo</i>



**QUAIS DOCUMENTOS NECESSÁRIOS?**

*1.1 Consulta Prévia*

*1.2 Contrato Social (Registrado na OAB ou Cartório)*

*1.3 Requerimento Padrão (Alvará de Licença de Localização e Funcionamento)*

*1.4 Ata/Estatuto de constituição*

*1.5 Requerimento de Empresário (Caso a firma for individual)*

*1.6 Habite-Se*

*1.7 CNPJ*

**QUAIS AS LEGISLAÇÕES VINCULADAS A ESTE PROCESSO (BASE LEGAL)?**

*Lei Nº 7.303 de 30 de dezembro de 1997*

*Lei Nº 12.236 de 29 de janeiro de 2015*

**ANEXO E - Base de conhecimento do processo em seu estado futuro**

<b>QUAL É O TIPO DO PROCESSO?</b>		
<i>SMF: Requerimentos de Alvará de Licença</i>		
<b>INFORMAR NÍVEL DE ACESSO:</b>		
<input type="checkbox"/> <b>Sigiloso</b> Acesso limitado aos usuários que possuem Credencial de Acesso SEI sobre o processo.	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Restrito</b> Acesso limitado aos usuários das unidades em que o processo esteja aberto ou por onde tramitou.	<input type="checkbox"/> <b>Público</b> Acesso irrestrito e visível a todos os usuários.
<b>INFORMAR SUGESTÃO DE HIPOTESE LEGAL</b> (Somente para os níveis de Sigiloso e Restrito)		
<input type="checkbox"/> Sigiloso		<input checked="" type="checkbox"/> Restrito
<b>INFORMAR TIPO DE HIPOTESE LEGAL:</b> Ex.: Risco à Saúde da População		Sigilo Fiscal
<b>BASE LEGAL:</b> Ex.: Art. 23, III, da Lei nº 12.527/2011		Artigo 198 capt. Lei nº 5172/1966 (CTN)
<b>DESCRIÇÃO:</b>  Ex.: Art. 23. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam:  III - pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população;		Art. 198. Sem prejuízo do disposto na legislação criminal, é vedada a divulgação, por parte da Fazenda Pública ou de seus servidores, de informação obtida em razão do ofício sobre a situação econômica ou financeira do sujeito passivo ou de terceiros e sobre a natureza e o estado de seus negócios ou atividades.
<b>QUEM É A UNIDADE GESTORA?</b>		
<i>SMF – Gerência de Cadastro Mobiliário</i>		

**QUAL(IS) PROCESSO(S) NO SIP ESTÃO RELACIONADOS A ESTE TIPO?**

*Protocolo – (02060625) Alteração de Alvará de Licença – Pessoa Física*

*Protocolo – (02060626) Emissão - Alvará de Licença de Pessoa Física Estabelecida*

*Protocolo – (02060627) Emissão - Alvará de Licença de Pessoa Física Não Estabelecida*

*Protocolo – (02060628) Emissão - Alvará de Licença de Pessoa Jurídica (SEM REDE-SIM)*

**QUAIS AS TAREFAS NECESSÁRIAS À EXECUÇÃO DO PROCESSO?**

**A) CONTRIBUINTE**

1. *Entrar no sistema SEI com seu login de usuário externo, acessar o menu peticionar, opção processo novo e escolher o processo "SMF: Emissão ou Alteração de Alvará de Licença";*

1.1 *No campo especificação, preencher com o enquadramento da pessoa e o nome da mesma. Exemplos: PF NÃO ESTABELECIDO JUNIOR DOMINGUES; PJ ESTABELECIDO UNIVERSAL LTDA.*

1.2 *No campo interessados, incluir as pessoas físicas e jurídicas interessadas.*

2. *Preencher o formulário "Requerimento - Alvará de Licença";*

3. *Anexar documento(s) necessário(s):*

**3.1 Pessoa Física Estabelecida:**

*- Consulta Prévia;*

*- Visto de Conclusão ("Habite-se") ou Laudo técnico do engenheiro/arquiteto acompanhado da ART/RRT;*

*- Fotocópia do documento de Identidade e do CPF;*

*- Fotocópia da carteira do órgão de classe, quando profissional habilitado.*

**3.2 Pessoa Física Não Estabelecida**

*- Consulta Prévia;*

*- Comprovante de endereço;*

*- Fotocópia do documento de Identidade e do CPF;*

*- Fotocópia da carteira do órgão de classe, quando profissional habilitado.*

**3.3 Pessoa Jurídica Estabelecida**

*- Consulta Prévia ou "Alvará Fácil" expedido via Internet ou Empresa Fácil;*

*- Visto de Conclusão ("Habite-se") ou Laudo técnico do engenheiro/arquiteto acompanhado da ART/RRT;*

- *Fotocópia do contrato social, requerimento de empresário, CCMEI-Certificado da Condição de Microempreendedor Individual estatuto ou ata de constituição, devidamente registrados;*

- *Fotocópia do CNPJ;*

- *Cópia de documento que comprove a assinatura do requerente ou seu representante legal.*

#### *3.4 Pessoa Jurídica Não Estabelecida*

- *Consulta Prévia ou "Alvará Fácil" expedido via Internet ou Empresa Fácil;*

- *Fotocópia do contrato social, requerimento de empresário, CCMEI-Certificado da Condição de Microempreendedor Individual, estatuto ou ata de constituição, devidamente registrados;*

- *Fotocópia do CNPJ;*

- *Cópia de documento que comprove a assinatura do requerente ou seu representante legal.*

*4. Quando demandado, apresentar / corrigir documentos substitutivos ao HABITE-SE (Guia ART/RRT e Laudo técnico Engenheiro/Arquiteto) por meio de petição intercorrente.*

### **B) SMF-GPA (Gerência de Pronto Atendimento)**

*1. Iniciar o processo nos casos em que o contribuinte não inicie o processo ele mesmo;*

*1.1 No campo especificação, preencher com o enquadramento da pessoa e o nome da mesma. Exemplos: PF NÃO ESTABELECIDA JUNIOR DOMINGUES; PJ ESTABELECIDA UNIVERSAL LTDA.*

*1.2 No campo interessados, incluir as pessoas físicas e jurídicas interessadas.*

*2. Efetuar o cadastro de usuário externo do contribuinte;*

*3. Dar acesso integral ao processo para o usuário externo;*

*4. Anexar o documento "Requerimento - Alvará de Licença";*

*5. Anexar documento(s) necessário(s):*

#### *5.1 Pessoa Física Estabelecida:*

- *Consulta Prévia;*

- *Visto de Conclusão ("Habite-se") ou Laudo técnico do engenheiro/arquiteto acompanhado da ART/RRT;*

- *Fotocópia do documento de Identidade e do CPF;*

- *Fotocópia da carteira do órgão de classe, quando profissional habilitado.*

#### *5.2 Pessoa Física Não Estabelecida*

- *Consulta Prévia;*

- *Comprovante de endereço;*

- *Fotocópia do documento de Identidade e do CPF;*
- *Fotocópia da carteira do órgão de classe, quando profissional habilitado.*

### **5.3 Pessoa Jurídica Estabelecida**

- *Consulta Prévia ou "Alvará Fácil" expedido via Internet ou Empresa Fácil;*
- *Visto de Conclusão ("Habite-se") ou Laudo técnico do engenheiro/arquiteto acompanhado da ART/RRT;*

- *Fotocópia do contrato social, requerimento de empresário, CCMEI-Certificado da Condição de Microempreendedor Individual estatuto ou ata de constituição, devidamente registrados;*

- *Fotocópia do CNPJ;*
- *Cópia de documento que comprove a assinatura do requerente ou seu representante legal.*

### **5.4 Pessoa Jurídica Não Estabelecida**

- *Consulta Prévia ou "Alvará Fácil" expedido via Internet ou Empresa Fácil;*
- *Fotocópia do contrato social, requerimento de empresário, CCMEI-Certificado da Condição de Microempreendedor Individual, estatuto ou ata de constituição, devidamente registrados;*

- *Fotocópia do CNPJ;*
- *Cópia de documento que comprove a assinatura do requerente ou seu representante legal.*

6. *Quando necessário, reabrir o processo.*

7. *Apresentar / corrigir documentos substitutivos ao HABITE-SE (Guia ART/RRT e Laudo técnico Engenheiro/Arquiteto);*

8. *Enviar processo à SMF-GCM.*

## **C) SMF-GCM (Gerência de Cadastro Mobiliário)**

1. *Receber o processo e analisar o protocolo gerado pelo contribuinte ou pela SMF-GPA;*

2. *Caso necessite de documentos ou informações adicionais:*

2.1. *Notificar requerente via notificação administrativa - interno SEI; passados 15 dias sem resposta o processo será arquivado mediante "Termo de Arquivamento Processual".*

2.2 *Caso não necessite de documentos ou informações adicionais, consultar o sistema tributário.*

3. *Checar o número do IPTU;*

4. *Checar se há HABITE-SE informado no cadastro (somente para os casos de Pessoa Física e Pessoa Jurídica Estabelecidas);*

4.1 *Caso não haja informação do HABITE-SE, enviar o processo à SMOP-CO.*

4.2 Caso haja informação do HABITE-SE, proceder à análise da ocupação do imóvel.

5. Mediante a análise da ocupação do imóvel:

5.1 Caso a ocupação for sem uso; notificar, por andamento no processo, a SMF-GOF para verificação in loco.

5.2 Caso a ocupação for residencial;

5.2.1. Para pessoa física e jurídica não estabelecida: gerar CMC (Cadastro Municipal do Contribuinte).

5.2.2 Para pessoa física e jurídica estabelecidas: enviar o processo à SMF-GCI para mudança de ocupação.

5.3 Caso a ocupação for comercial;

5.3.1. Para pessoa física e jurídica não estabelecidas: indeferir o processo e notificar contribuinte via notificação administrativa.

5.3.2 Para pessoa física e jurídica estabelecidas: verificar adequação ao zoneamento urbano.

6. Gerar Alvará de Licença provisório / definitivo, atualizar o cadastro e enviar o processo à SMF-GAAI e SMOP-DAP;

7. Lançar Taxas Tributárias e informar ao contribuinte que as guias de recolhimento já podem ser emitidas no site oficial;

7.1 Taxas para Pessoa Física Estabelecida: ISS Fixo Anual do Exercício, Taxa de Verificação Funcional e Taxa de Vigilância Sanitária.

7.2 Taxas para Pessoa Física Não Estabelecida: ISS Fixo Anual do Exercício.

7.3 Taxas para Pessoa Jurídica Estabelecida: Taxa de Verificação Funcional e Taxa de Vigilância Sanitária

7.4 Taxas para Pessoa Jurídica Não Estabelecida: Taxa de Verificação Funcional.

8. Expedir alvará no sistema tributário, anexar (PDF) e notificar contribuinte (com link para recolher taxas);

8.1. No momento de anexar o documento externo (PDF) do Alvará, deverá ser escolhido o tipo de documento adequado (Alvará PF Estabelecida, PF não Estabelecida, PJ Estabelecida, PJ não Estabelecida);

9. Concluir processo.

#### **D) SMF-GOF (Gerência Operacional de Fiscalização)**

1. Receber o processo;

2. Analisar notificação recebida;

3. Encaminhar fiscal para verificação in loco;

4. Informar a SMF-GCM quanto à ocupação juntando documento "Despacho Administrativo – Interno SEI";

5. *Enviar o processo à SMF-GCM.*

**E) SMF-GCI (Gerência de Cadastro Imobiliário)**

1. *Receber o processo;*
2. *Fazer alteração/ mudança de ocupação (Residencial para Comercial/Serviço);*
3. *Enviar o processo à SMF-GCM.*

**F) SMOP-CO (Secretária Municipal de Obras e Pavimentação - Cadastro de Obras)**

1. *Receber o processo;*
2. *Atestar a existência ou inexistência de HABITE-SE juntando documento “Despacho Administrativo – Interno SEI”;*
3. *Enviar o processo à SMF-GCM.*

**G) SMOP-GAPO (Secretária Municipal de Obras e Pavimentação – Gerência de avaliação de projetos)**

1. *Receber o processo;*
2. *Abrir processo relacionado “SMOP: Vistoria de Obra Particular”;*
3. *Concluir processo.*

**H) SMF-GAAI (Gerência de Avaliação e Atualização Imobiliária)**

1. *Receber o processo;*
2. *Abrir processo relacionado “SMF: Revisão de Área e Características de Imóvel”;*
3. *Concluir processo.*

**QUE INFORMAÇÕES/REQUISITOS NECESSÁRIOS?**

Esse processo se destina a receber pedidos de alvará de licença não provindos da REDE-SIM. As informações e requisitos estão diretamente implícitas nos documentos pertencentes a cada fase processual, aliadas aos respectivos ditames legais.

**QUAIS DOCUMENTOS NECESSÁRIOS?**

***Internos SEI***

- ***Requerimento - Alvará de Licença***
- ***Termo de Arquivamento Processual***
- ***Despacho Administrativo***

**Externos SEI**

- *Consulta Prévia ou "Alvará Fácil" expedido via Internet ou Empresa Fácil;*
- *Visto de Conclusão ("Habite-se") ou Laudo técnico do engenheiro/arquiteto acompanhado da ART/RRT*
- *Fotocópia do documento de Identidade e do CPF;*
- *Fotocópia da carteira do órgão de classe, quando profissional habilitado;*
- *Comprovante de endereço;*
- *Fotocópia do contrato social, requerimento de empresário, CCMEI-Certificado da Condição de Microempreendedor Individual estatuto ou ata de constituição, devidamente registrados;*
- *Fotocópia do CNPJ;*
- *Cópia de documento que comprove a assinatura do requerente ou seu representante legal.*
- *Alvará de licença*
- *ISS Fixo Anual do Exercício*
- *Taxa de Verificação funcional*
- *Taxa de Vigilância Sanitária*

**QUAIS AS LEGISLAÇÕES VINCULADAS A ESTE PROCESSO (BASE LEGAL)?**

Decreto nº 836/2017 - **Dispõe sobre a expedição de Alvará de Licença de Localização e Funcionamento no Município de Londrina.** Publicado na edição de nº 3306 do JOM, em 24/07/2017.

Lei nº 12.236/2015 - Dispõe sobre o Uso e a Ocupação do Solo no Município de Londrina e dá outras providências.

Lei nº 11468/11 - **Institui o Código de Posturas do Município de Londrina.** Publicado na edição nº 1765 do JOM, em 09/01/12.

Lei nº 11591/12 - **Altera e acrescenta dispositivos ao art. 391 e altera o art. 396 da Lei nº 11.468/2011, que dispõe sobre o Código de Posturas do Município de Londrina e dá outras providências.** Publicado na edição nº 1868 do JOM, em 17/05/12.

Lei nº 11792/12 - **Dá nova redação ao parágrafo 5º do artigo 233 da Lei nº 11.468, de 29 de dezembro de 2011 (Código de Posturas do Município).** Publicado na edição nº 2049 do JOM, em 26/12/12.

Lei nº 11979/13 - **Altera a redação do artigo 9º da Lei Municipal nº 11.468, de 29 de dezembro de 2011 - Código de Posturas do Município.** Publicado na edição nº 2339 do JOM, em 03/01/14.

Lei nº 12140/14 - **Dá nova redação ao parágrafo 5º e acrescenta o parágrafo 7º todos ao artigo 8º da Lei nº 11.468, de 29 de dezembro de 2011 (Código de Posturas do Município).** Publicado na edição nº 2501 do JOM, em 14/08/14.

Tabelas IV e V da Lei 7.303/97 - Código Tributário - **Acrescentam parágrafos ao artigo 77 da Lei nº 11.468, de 29 de dezembro de 2011 (Código de Posturas**



**do Município), na parte que trata do comércio ambulante.** Publicado na edição nº 2523 do JOM, em 10/09/14.

Decreto nº 1156/10 - **Institui no Município de Londrina o Alvará Fácil.** Publicado na edição nº 1418 do JOM, em 22/11/10.

Decreto nº 177/11 - **Altera dispositivos do Decreto nº 1.156, de 18 de novembro de 2010, que instituiu no Município de Londrina o Alvará Fácil.** Publicado na edição nº 1495 do JOM, em 23/02/11.

Decreto nº 1143/11 - **Altera o artigo 1º do Decreto nº 1.156, de 18 de novembro de 2010, que instituiu no Município de Londrina o Alvará Fácil.** Publicado na edição nº 1718 do JOM, em 25/11/11.

## ANEXO F - Requerimento padrão para solicitação

<b>TIPO DE PEDIDO:</b>		
<input type="checkbox"/> Alvará inicial <input type="checkbox"/> Pedido de 2ª via de alvará <input type="checkbox"/> Alteração de alvará: <input type="checkbox"/> endereço <input type="checkbox"/> razão social <input type="checkbox"/> área <input type="checkbox"/> composição societária (anexar estatuto ou outro documento comprobatório) <input type="checkbox"/> pedido de reativação <input type="checkbox"/> outros (detalhar):		
<b>DADOS DO(A) INTERESSADO(A):</b>		
<input type="checkbox"/> Pessoa Física não Estabelecida*: não trabalha em endereço fixo, endereço somente para correspondência (Residencial). <i>*Fica ciente o interessado que, nesta condição, não poderá exercer sua atividade no local de seu ponto de referência ("domicílio fiscal").</i>		
<input type="checkbox"/> Pessoa física estabelecida: trabalha em lugar fixo, com portas abertas.		
<input type="checkbox"/> Pessoa Jurídica não Estabelecida*: não trabalha em endereço fixo, endereço somente para correspondência (Residencial). <i>*Fica ciente o interessado que, nesta condição, não poderá exercer sua atividade no local de seu ponto de referência ("domicílio fiscal").</i>		
<input type="checkbox"/> Pessoa Jurídica Estabelecida: trabalha em lugar fixo, com portas abertas.		
<hr/>		
CPF/CNPJ:		
CMC:		
Nome pessoal ou empresarial:		
Nome fantasia (se possuir):		
Endereço:	Nº:	Complemento:
	Bairro:	CEP:
E-mail:		
Telefone:		
Data de início das atividades: ___/___/____		
Número de inscrição imobiliária - IPTU:		
Área utilizada em m <sup>2</sup> (somente para estabelecido):		
Código e descrição da atividade econômica principal (CNAE):		
Código e descrição de atividades econômicas secundárias (CNAE):		

**DADOS DO(A) SOLICITANTE:**

O(A) SOLICITANTE É A MESMA PESSOA DO INTERESSADO(A)?\*

( ) SIM ( ) NÃO

**\* caso o solicitante e o interessado sejam a mesma pessoa, não é necessário preencher os dados do solicitante abaixo.**

CPF/CNPJ:

CMC:

Número e nome do órgão de classe (se for o caso):

Nome:

Relação com interessado (contador, representante judicial, representante legal, sócio, etc):

Endereço:

Nº:

Complemento:

Bairro:

CEP:

E-mail:

Telefone:

**OUTROS DADOS:**

( ) Consulta Prévia -

[http://www.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=1343](http://www.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=1343)

nº:

( ) Processo de vigilância sanitária

nº:

( ) Parecer técnico / Licenciamento ambiental

nº:

( ) Certidão Prévia Unificada - CPU - IPPUL

nº:

( ) Outros (PRP, etc) - detalhar:

nº:

**OBSERVAÇÕES ADICIONAIS (SE HOVER):**

Declaro serem verdadeiras as informações prestadas, assumo total responsabilidade pelas mesmas nos termos da legislação em vigor e fico ciente do artigo 15, do decreto nº. 836/2017 a seguir transcrito: *"Os estabelecimentos poderão ser fiscalizados a qualquer tempo, a fim de se verificar a manutenção das condições que possibilitaram o licenciamento, bem como o cumprimento das obrigações tributárias".*

Londrina, dd de mm de aaaa