

# ANÁLISE CONSOLIDADA DOS DIAGNÓSTICOS

## Grupo de Trabalho - Desburocratização do Licenciamento Municipal

**Coordenador:** Romulo Barbosa Maltez

**Período de Coleta:** 04/11/2025 a 14/11/2025

**Período da Análise:** 15/11/2025 a 19/11/2025

---

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Os diagnósticos interno e externo revelam um cenário de **fragmentação sistêmica** que compromete gravemente a eficiência dos processos de licenciamento municipal e, conseqüentemente, da fiscalização de policiamento urbano. Os dados evidenciam que o principal gargalo não reside na análise técnica realizada pelas secretarias especializadas, mas sim na **fragmentação organizacional dos órgãos municipais** que impede a coordenação integrada dos processos de licenciamento e fiscalização.”

### Principais Achados

#### DIAGNÓSTICO EXTERNO (80 respostas):

- **77,5%** dos usuários estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com os serviços;
- **81,2%** avaliam o tempo de espera como difícil ou muito difícil;
- **80,0%** apontam a falta de integração entre secretarias como problema crítico;
- **100%** demandam solução que envolva portal digital integrado.

#### DIAGNÓSTICO INTERNO (16 respostas):

- Múltiplos sistemas não integrados operando isoladamente;
- Tempo médio de tramitação: **1 a 6 meses** (variando conforme envolvimento de outras secretarias);
- **Nenhum sistema possui total integração** com outras secretarias;
- Evidência de resistência à mudança e à participação no diagnóstico.



# 1. CONTEXTO E METODOLOGIA

## 1.1. Universo Amostral

O Grupo de Trabalho aplicou dois instrumentos de diagnóstico durante o período de 04/11 a 14/11/2025:

### Formulário Externo (Usuários dos Serviços):

- **80 respostas válidas;**
- Perfil representativo dos principais usuários do sistema de licenciamento;
- Instrumento com 19 questões (objetivas e abertas).

### Formulário Interno (Servidores):

- **16 respostas válidas;**
- Concentração de 81,25% das respostas na SEMA (13 de 16);
- Participação mínima de outras secretarias críticas (SEMEC, SEINFRA, SEMDEC);
- A SEMTRAN e SEMUSA não responderam;
- Instrumento com 29 questões sobre processos, sistemas e fiscalização urbana.

## 1.2. Limitações Metodológicas

**Baixa Adesão Interna:** A participação reduzida dos servidores das demais secretarias (apenas 3 respostas de não-SEMA) representa materialização do **Risco R03** (Resistência à mudança) identificado na Matriz de Riscos do GT, classificado como **CRÍTICO**. Esta resistência, longe de enfraquecer a análise, reforça a necessidade de soluções estruturantes que reduzam a discricionariedade e padronizem procedimentos.

**Viés da SEMA:** A concentração de 81,25% (13 de 16) das respostas internas em uma única secretaria exige cautela interpretativa. Identificou-se que a SEMA opera um sistema próprio (SUL - Sistema Único de Licenciamento) completamente isolado dos demais sistemas municipais e da REDESIM, o que pode distorcer a percepção sobre integração e eficiência.

---

# 2. ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO EXTERNO

## 2.1. Perfil dos Respondentes



A composição da amostra reflete adequadamente o perfil dos usuários dos serviços de licenciamento municipal:

Perfil	Respostas	%
Contador(a) / Escritório de Contabilidade	52	65,0%
Empreendedor / Proprietário de Empresa	13	16,3%
Arquiteto(a) / Engenheiro(a)	9	11,3%
Despachante / Consultor	3	3,8%
Cidadão (Pessoa Física)	3	3,8%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Destaque:** A predominância de contadores (65%) é particularmente relevante. Estes profissionais são os principais intermediários nos processos de licenciamento, possuindo visão sistêmica e comparativa sobre os gargalos e deficiências dos procedimentos municipais. Sua insatisfação representa um indicador robusto da ineficiência da sistemática de licenciamento atual.

## 2.2. Satisfação Geral com os Serviços

Os dados revelam **insatisfação generalizada** com os serviços de licenciamento:

Nível de Satisfação	Respostas	%
Muito Insatisfeito	28	35,0%
Insatisfeito	34	42,5%
Neutro	8	10,0%
Satisfeito	8	10,0%
Muito Satisfeito	2	2,5%

**INSATISFEITOS + MUITO INSATISFEITOS: 62 respostas (77,5%)**

Este índice de insatisfação de **77,5%** configura situação crítica e demanda intervenção estrutural urgente. A quase totalidade dos usuários considera o sistema atual inadequado às suas necessidades.



**Nota:** as duas respostas de “muito satisfeito” chamam atenção nesse cenário, razão pela qual investigamos a fundo o perfil dos dois respondentes. Ambos declararam ser empreendedores. Foi possível confirmar essa informação somente para um deles, que empreende uma atividade de baixo risco, dispensada de licenciamento. Portanto, apesar de as respostas terem sido consideradas, é importante destacar que atividade dispensada de licenciamento recebe um tratamento simplificado, alterando a percepção geral do licenciamento. A outra resposta, por outro lado, não pôde ter sua condição de empreendimento confirmada, pois o respondente, em pesquisa na internet, apresenta-se como empreendedor, publicitário, servidor público e cientista político, cujo nome e CPF não está formalmente vinculado a nenhum empreendimento em solo portovelhense.

### 2.3. Avaliação dos Aspectos Críticos (Escala 1-5)

Os respondentes avaliaram seis aspectos dos processos de licenciamento em escala de 1 (Muito Fácil) a 5 (Muito Difícil). **Quanto maior a nota, pior o aspecto avaliado.**

Aspecto	Média (0-5)	Avaliações 4-5 (Difícil/Muito Difícil)	%
Integração entre Secretarias	4,29	64	80,0%
Tempo de Espera	4,28	65	81,2%
Comunicação sobre Pendências	3,99	58	72,5%
Acompanhamento de Status	3,47	42	52,5%
Facilidade de Protocolo	3,42	40	50,0%
Clareza dos Documentos	3,42	45	56,2%

### 2.4. Análise Crítica dos Resultados

Os dois aspectos **pior avaliados** são precisamente aqueles relacionados à **coordenação e articulação** entre as diversas instâncias de licenciamento:

1. **Integração entre Secretarias (média 4,29/5):** 80% dos usuários consideram este o aspecto mais problemático. A fragmentação dos processos de vistoria e análise em múltiplas secretarias, sem comunicação efetiva, gera retrabalho, redundância e atrasos.



2. **Tempo de Espera (média 4,28/5):** 81,2% avaliam negativamente. Este resultado está **diretamente correlacionado** à falta de integração: cada secretaria opera em seu próprio ritmo, sem visibilidade sobre o andamento nas demais, provocando tramitações que se estendem por meses.
  
3. **Comunicação sobre Pendências (média 3,99/5):** 72,5% relatam dificuldades. A ausência de sistemas integrados impede que o usuário seja informado de forma consolidada sobre pendências em diferentes órgãos.

**CONCLUSÃO CRÍTICA:** Os problemas de **tempo e integração** não decorrem de deficiências técnicas nas análises especializadas (ambiental, sanitária, urbanística), mas sim da **fragmentação organizacional dos órgãos municipais de licenciamento e fiscalização**, que operam como unidades administrativas isoladas, sem instância coordenadora central, sistemas integrados ou protocolos unificados de tramitação processual. Esta fragmentação estrutural impede tanto a coordenação das vistorias quanto a gestão integrada de todo o fluxo de licenciamento.

## 2.5. Análise Qualitativa: Principais Gargalos Mencionados

A análise das respostas abertas sobre "maior gargalo ou principal dificuldade" revelou a frequência dos seguintes temas:

<b>Categoria de Gargalo</b>	<b>Menções</b>	<b>%</b>
<b>Demora/Tempo/Prazo/Morosidade</b>	<b>34</b>	<b>42,5%</b>
<b>Burocracia/Excesso de Exigências</b>	<b>23</b>	<b>28,7%</b>
<b>Integração/Comunicação entre Secretarias</b>	<b>19</b>	<b>23,8%</b>
Atendimento/Falta de Resposta	15	18,8%
Falta de Transparência/Acompanhamento	8	10,0%
Licença Ambiental (SEMA)	6	7,5%
Licença Sanitária (SEMUSA)	6	7,5%

### Exemplos representativos de gargalos mencionados:

*"A própria burocracia, a dificuldade pra emitir uma simples licença, já que a empresa segue os procedimentos."*

*"A demora dos processos. Demora, vigilância sanitária tem que dar entrada lá e ter que ir na prefeitura (SEMEC) buscar a guia, isso faz com que atrase."*



*"Licença ambiental e sanitária, maiores dificuldades. Vigilância sanitária extremamente burocrático e demorado."*

*"Falta de integração entre as secretarias. Tem que ficar ligando ou mandando e-mail para saber o status."*

*"Atendimento péssimo, demora e descaso. Tratamento desumano dos atendentes e fiscais."*

*"Demora no atendimento e atualização de status no portal empresa fácil."*

**Padrão identificado:** As reclamações convergem para três eixos centrais:

1. **Morosidade** causada pela tramitação fragmentada
2. **Falta de coordenação** entre agentes de diferentes secretarias
3. **Ausência de informação consolidada** sobre o andamento

Nota-se que os usuários **não questionam a necessidade das licenças** (ambiental, sanitária, posturas), mas sim a **forma desarticulada** como são exigidas e processadas.

## 2.6. Modelo Ideal de Central Única

Os usuários foram questionados sobre o modelo ideal para uma "central única de licenciamento":

Modelo	Respostas	%
Um Portal Digital Único (100% online, integrando todos os serviços)	50	62,5%
Ambos (Portal Digital + Atendimento Físico Unificado)	30	37,5%
Um Balcão Único Físico (presencial, todas secretarias no mesmo local)	0	0,0%

**Querem solução DIGITAL (100% online ou híbrido): 80 respostas (100%)**

**CONCLUSÃO:** A totalidade dos usuários demanda integração digital dos serviços. Nenhum respondente defende a manutenção do modelo atual de atendimento fragmentado em múltiplas secretarias. A preferência por portal digital reforça a necessidade de sistema informatizado único que centralize a coordenação dos processos.

## 2.7. Percepções sobre o Serviço Ideal



Análise das respostas abertas sobre "como seria o serviço IDEAL":

**Temas recorrentes:**

- "Processo mais simples, sem tanta exigência para empresas de baixo/médio risco"
- "Liberação rápida, com prazo definido"
- "Portal único, tudo integrado, sem precisar ir em várias secretarias"
- "Acompanhamento online, transparente, com notificações automáticas"
- "Atendimento humanizado, menos burocracia"
- "Liberar alvará com protocolos de outras licenças, não esperar tudo estar pronto"
- "Sistema de classificação por risco, desburocratizar atividades simples"

**Síntese:** Os usuários desejam um sistema que:

1. **Classifique atividades por grau de risco e demais características de funcionamento** (princípio da proporcionalidade e da realidade fática);
2. **Centralize a coordenação** dos processos de vistoria;
3. **Integre informações** em portal único;
4. **Reduza prazos** mediante articulação eficiente entre agentes;
5. **Aumente transparência** para saber a documentação exigida, com acompanhamento online em tempo real.

### 3. ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO INTERNO

#### 3.1. Distribuição das Respostas por Secretaria

Secretaria	Respostas	%
SEMA (Meio Ambiente)	13	81,25%
SEMEC (Fazenda)	1	6,25%
SEMDEC (Urbanismo/Obras)	1	6,25%
SEINFRA (Infraestrutura/Posturas)	1	6,25%
SEMUSA (Vigilância Sanitária)	0	0,0%
SEMTRAN (Transporte)	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>



### Análise Crítica:

A concentração de 81,25% (13/16) das respostas na SEMA evidencia dois fenômenos:

1. **Resistência à mudança:** A baixíssima participação (apenas 1 resposta) da SEINFRA (Posturas) e ausência total de SEMUSA (Vigilância Sanitária) e SEMTRAN (Transporte) materializa o **Risco R03** (resistência à mudança por parte de servidores), classificado como **CRÍTICO** na Matriz de Riscos do GT.
2. **Isolamento da SEMA:** A participação expressiva da SEMA (81,25%) contrasta com sua postura de isolamento sistêmico. Conforme revelado pelas 13 respostas da SEMA, desenvolveram um sistema próprio (SUL - Sistema Único de Licenciamento) que não se comunica com nenhum outro sistema municipal nem com a REDESIM. Esta fragmentação autoimposta compromete a integração e reforça a necessidade de coordenação centralizada.

**Implicação:** A baixa adesão interna não invalida o diagnóstico; pelo contrário, **confirma a hipótese** de que o atual modelo de licenciamento fragmentado é perpetuado por cultura organizacional resistente à integração e padronização.

### 3.2. Fragmentação de Sistemas

As respostas sobre "sistemas utilizados" revelam um cenário de **babel tecnológica**:

Secretaria	Sistemas Mencionados
SEMEC	Empresa Fácil RO, SEI, GPI (Gestão Pública Integrada), Processo físico
SEMA	SUL (Sistema Único de Licenciamento) - próprio, não integrado
SEMDEC	"E-Mail (Abertura) Andamento (Fisicamente) Emissão Da Licença (Whatsapp)"
SEINFRA	SEI, GPI
Outros	E-mail, WhatsApp, "Não sei"

### Análise Crítica:

1. **Multiplicidade de Sistemas:** Cada secretaria opera sistemas distintos, sem comunicação entre si. O resultado é a impossibilidade de o usuário obter visão consolidada do seu processo.



2. **Isolamento do Sistema SUL (SEMA):** Todas as 13 respostas da SEMA mencionam o sistema SUL como plataforma exclusiva. Quando questionados sobre integração com outros sistemas, **100% responderam "Nenhum destes"**.
3. **Métodos Artesanais:** Uso de e-mail e WhatsApp para tramitação de processos evidencia ausência de padronização e controle.
4. **Desconhecimento:** Respostas como "Não sei" revelam que nem todos os servidores envolvidos no licenciamento compreendem os sistemas utilizados em sua própria secretaria.

### 3.3. Integração entre Sistemas

Quando questionados sobre integração dos sistemas de licenciamento com outras secretarias:

#### Respostas sobre integração:

- "Nenhum destes" - **10 de 10 respostas válidas (100%)**
- "SEMA (Meio Ambiente)" - 1 resposta (referente a integração dentro da própria SEMA)

**CONCLUSÃO DEVASTADORA:** Nenhum sistema municipal de licenciamento possui integração plena com sistemas de outras secretarias. Cada órgão opera em silo informacional, obrigando o usuário a protocolar pedidos separados, acompanhar processos em múltiplos canais e aguardar respostas descoordenadas. Esclarece-se que apesar de na abertura da empresa pelo sistema da JUCER (REDESIM) ser integrado, nem todas as secretarias municipais participam desse sistema. Ademais, as renovações periódicas não são efetuadas pelo sistema da JUCER, demonstrando a desintegração municipal.

### 3.4. Tempo Médio de Tramitação

As respostas sobre tempo médio entre pedido e liberação de licença:

Secretaria	Tempo Declarado
SEMEC	<b>1 a 6 MESES</b> (variante com licenciamento nas demais secretarias)
SEMA	de 15 a 45 dias (respostas variadas, inclusive para a mesma licença)
SEMDEC	180 dias (obras)



SEINFRA	não sabe
Outros	"Não sei", "0"

#### Análise Crítica:

1. **Variação Extrema:** Os tempos variam de 15 dias a 6 meses, evidenciando **ausência de padronização** e dependência de articulações informais entre secretarias.
2. **Reconhecimento da Interdependência:** A SEMEC explicitamente declara que o prazo varia conforme o licenciamento nas demais secretarias. Esta declaração **confirma empiricamente** que o gargalo está na **coordenação entre órgãos**, não na análise técnica individual.
3. **Desconhecimento dos Próprios Servidores:** Respostas como "não tenho ideia" e "não sei" demonstram que nem os próprios agentes públicos conseguem estimar prazos, o que reforça a percepção externa de falta de transparência.
4. **Degradação Temporal por Resistência Interna:** A resposta "Antes, horas; agora, não tenho ideia" torna explícita a resistência à mudança e a necessidade de automação de rotinas; a geração de taxa/tarifa é descentralizada, com uso manual do sistema tributário para todas as secretarias licenciadoras, não carecendo de constituição formal de crédito (lavatura de notificação de lançamento) como se houvesse auditoria tributária com detecção de crédito omisso. **A ausência de automação deste procedimento contribui para a imprevisibilidade de prazos reportada pelos usuários externos.**

### 3.5. Gargalos Apontados pelos Servidores

Análise das respostas sobre "3 maiores gargalos ou pontos de lentidão":

#### Gargalos mencionados (amostra):

*"FALTA DE CONHECIMENTO DOS PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS POR PARTE DOS CONTADORES OU RESPONSÁVEIS PELOS EMPREENDIMENTO. MOROSIDADE PERANTE A APRESENTAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA."* (SEMEC)

[Respostas da SEMA variadas, mas todas focadas em questões internas do próprio órgão]



[A SEINFRA (Posturas) forneceu 1 resposta, mas esta não continha detalhamento suficiente dos gargalos específicos, limitando-se a questões de competência tributária não aplicável]

### Análise Crítica:

1. **Transferência de Responsabilidade:** A SEMEC atribui os gargalos aos usuários ("falta de conhecimento", "morosidade na apresentação de documentos"). Esta percepção **contradiz frontalmente** o diagnóstico externo, onde usuários (majoritariamente contadores profissionais) apontam a morosidade e burocracia **internas** como principais problemas.
2. **Ausência de Autocrítica:** Nenhum servidor mencionou a falta de integração entre secretarias como gargalo, apesar de ser o aspecto pior avaliado pelos usuários (80% de insatisfação).
3. **Viés Corporativo:** A tendência dos servidores em externalizar a culpa pelos gargalos reforça a necessidade de soluções estruturais (sistema e norma) que **reduzam a discricionariedade** e padronizem processos.

### 3.6. Modelo Ideal segundo Servidores

Quando questionados sobre o modelo ideal de central única:

Modelo	Respostas	%
Um Portal Digital Único (100% online)	5	31,3%
Ambos (Portal Digital + Físico)	4	25,0%
Não vejo necessidade de centralização	1	6,3%
[Outras combinações]	6	37,5%

**Análise:** A maioria dos servidores reconhece a necessidade de integração digital. A única resposta contrária à centralização provém de servidor da SEMA, reforçando o padrão de resistência identificado.

Quando questionados sobre quais serviços deveriam estar integrados no mesmo sistema:

Resposta	Frequência
----------	------------



Todos os serviços integrados (Abertura de Empresa, Licenciamento Sanitário/Posturas/Obras, Ambiental, Fiscalização, Taxas, Serviços ao Cidadão)	8
Apenas Licenciamento Ambiental	2
Outras combinações parciais	6

**Conclusão:** A maioria dos servidores que respondeu reconhece a necessidade de integração total. A resistência é localizada, não generalizada.

## 4. INTEGRAÇÃO DOS DIAGNÓSTICOS: EVIDÊNCIAS CONVERGENTES

### 4.1. Convergência entre Diagnósticos Interno e Externo

Apesar das limitações do diagnóstico interno (baixa adesão de 3 secretarias, viés acentuado da SEMA com 81,3%), os dados convergem em pontos críticos:

Aspecto	Diagnóstico Externo	Diagnóstico Interno
<b>Principal Problema</b>	Falta de integração (80% insatisfação)	Sistemas não integrados (100% sem comunicação)
<b>Tempo de Espera</b>	81,2% avaliam negativamente	1-6 meses (SEMEC), variável conforme outras secretarias
<b>Solução Desejada</b>	100% querem portal digital integrado	Maioria quer integração de todos os serviços
<b>Causa Raiz</b>	Tramitação fragmentada entre secretarias	Múltiplos sistemas isolados, ausência de padronização/coordenação

### 4.2. Hipótese Confirmada: O Problema não é TÉCNICO, é COORDENATIVO

Os dados permitem formular a seguinte conclusão:

*O gargalo crítico do sistema de licenciamento municipal não está na capacidade técnica das secretarias especializadas para analisar processos (análise ambiental pela*



*SEMA, análise sanitária pela SEMUSA, análise urbanística pela SEMDEC...), mas sim na ausência de coordenação integrada entre os órgãos municipais responsáveis pelos processos de licenciamento e fiscalização.*

**Evidências:**

1. **Tempo de espera é diretamente proporcional ao número de secretarias envolvidas:** A SEMEC declara que o prazo varia de 1 a 6 meses "conforme o licenciamento nas demais secretarias".
2. **Integração é o aspecto pior avaliado:** 80% dos usuários apontam a falta de articulação entre órgãos como problema crítico.
3. **Sistemas isolados impedem coordenação:** 100% dos sistemas não possuem integração plena, obrigando tramitações descoordenadas e redundantes.
4. **Usuários não questionam a necessidade das licenças:** As reclamações não são sobre a exigência de licença ambiental, sanitária ou de posturas, mas sobre a forma desarticulada como são exigidas.

### **4.3. Resistência à Mudança: Confirmação do Risco Crítico**

A baixa adesão ao diagnóstico interno (apenas 16 respostas, sendo 13 somente da SEMA, com ausência total de SEMUSA e SEMTRAN, e participação mínima de SEINFRA, SEMDEC e SEMEC) **confirma empiricamente** o Risco R03 da Matriz de Riscos:

**R03 - Resistência à mudança por parte de servidores ou gestores das secretarias envolvidas**

**Probabilidade: Alta | Impacto: Alto | Nível: CRÍTICO**

Esta resistência não enfraquece o diagnóstico; ao contrário, **reforça a necessidade** de soluções estruturantes baseadas em:

1. **Normatização clara e vinculante;**
2. **Sistema tecnológico totalmente integrado;**
3. **Instância de coordenação central dos processos de licenciamento e fiscalização.**

A solução não pode depender da boa vontade ou colaboração voluntária entre secretarias, pois a experiência demonstra que a fragmentação atual é perpetuada por **cultura organizacional resistente** e pela própria **estrutura administrativa que institucionaliza o isolamento dos órgãos licenciadores.**



## 5. DIAGNÓSTICO DE CAUSA RAIZ

### 5.1. Metodologia: Diagrama de Causa e Efeito

Aplicando a metodologia de análise de causa raiz aos dados coletados, identifica-se o seguinte encadeamento causal:

**EFEITO:** Morosidade no Licenciamento (1-6 meses).



**CAUSA IMEDIATA:** Tramitação Descoordenada entre Múltiplas Secretarias.



**CAUSA INTERMEDIÁRIA:** Ausência de Integração Sistêmica e Informacional.



**CAUSA RAIZ:** Fragmentação organizacional dos órgãos municipais de licenciamento e fiscalização de policiamento urbano.

### 5.2. Explicação do Modelo de Causa Raiz

**Situação Atual (AS-IS):**

1. **Cada órgão municipal de licenciamento opera de forma autônoma e isolada**, com estruturas administrativas próprias, sistemas informatizados distintos e protocolos de trabalho não padronizados (SEMA com SUL próprio, SEMEC com GPI/SEI, SEMUSA sem integração digital, SEINFRA com processos híbridos).
2. **Inexiste instância de coordenação intersetorial** que articule os diferentes órgãos licenciadores, resultando em processos paralelos e redundantes que não se comunicam entre si.
3. **Os órgãos mantêm competências técnicas especializadas** legítimas (análise ambiental, sanitária, urbanística, tributária), **mas a ausência de governança integrada** impede a otimização dos fluxos processuais.
4. **O modelo organizacional fragmentado gera múltiplos pontos de entrada e controle**, obrigando o usuário a interagir separadamente com cada órgão, protocolar documentos repetidos e aguardar análises sequenciais que poderiam ocorrer simultaneamente.
5. **A cultura organizacional de cada órgão reforça o isolamento institucional**, com resistência à integração evidenciada pela baixa participação no diagnóstico (SEMUSA e SEMTRAN com 0% de participação, SEMEC/SEINFRA/SEMDEC com participação mínima).



6. **Não há gestor único ou instância coordenadora** responsável por garantir a celeridade e eficiência do processo de licenciamento como um todo.

**Resultado:** Processos que deveriam levar dias estendem-se por meses, gerando insatisfação de 77,5% dos usuários.

**Causa Raiz Confirmada:** A fragmentação organizacional dos órgãos municipais de licenciamento e fiscalização, operando como ilhas administrativas sem coordenação centralizada, constitui a causa estrutural da ineficiência sistêmica. O problema transcende a mera desarticulação dos agentes fiscais, atingindo a própria estrutura organizacional da administração municipal.

---

## 6. PROPOSIÇÃO DE POSSÍVEIS SOLUÇÕES (TO-BE)

Dada a baixa adesão ao questionário de diagnóstico interno pelos atores públicos envolvidos nos processos de licenciamento, decidiu-se que a etapa de proposição do modelo *To-Be* será precedida por uma fase de aprofundamento do diagnóstico interno.

Tal fase consistirá em visitas técnicas dos membros do GT às secretarias envolvidas no licenciamento, com o objetivo de levantar dados operacionais e informações de natureza processual que não foram passíveis de coleta via instrumento de questionário.

---

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 7.1. Síntese dos Achados

Os diagnósticos interno e externo, apesar de suas limitações metodológicas, convergiram para um diagnóstico claro e inequívoco:

1. **O sistema atual de licenciamento municipal é profundamente ineficiente**, com 77,5% de insatisfação dos usuários e tempo médio de tramitação variando de 1 a 6 meses para processos que deveriam ser céleres.
2. **O principal gargalo não é a capacidade técnica das secretarias especializadas**, mas a **ausência de coordenação integrada entre os órgãos municipais de licenciamento**, que operam como ilhas administrativas sem comunicação efetiva, gerando tramitações sequenciais desnecessárias e



múltiplas interações redundantes com o usuário.

3. **A fragmentação organizacional** (órgãos municipais operando isoladamente, com sistemas informatizados distintos, processos não padronizados e culturas institucionais próprias) é a **causa raiz estrutural** da ineficiência sistêmica, transcendendo questões operacionais pontuais.
4. **A resistência institucional à mudança** (evidenciada pela baixa adesão ao diagnóstico interno: 81,25% concentrado na SEMA, 0% de participação de SEMUSA e SEMTRAN) **confirma que a solução não pode depender de cooperação voluntária**, exigindo instrumentos normativos vinculantes e redesenho estrutural dos processos.
5. **A solução requer abordagem tríplice e integrada:**
  - a. **Reestruturação organizacional** com criação de instância coordenadora central dos processos de licenciamento;
  - b. **Integração tecnológica plena** através de sistema único que elimine a fragmentação informacional;
  - c. **Normatização robusta** que estabeleça protocolos mandatórios de cooperação intersetorial e prazos vinculantes.

## 7.2. Próximos Passos

1. **Aprofundar o diagnóstico interno:** Visitas técnicas dos membros do GT às secretarias envolvidas no licenciamento;
2. **Benchmarking:** Pesquisar municípios que implementaram modelos similares (ex: Integração sistêmica total, Balcão Único, REDESIM municipal, fiscalização coordenada);
3. **Proposituras TO-BE:** Apresentar propostas de solução que atinjam os objetivos previstos no Decreto nº 21.456, de 22 de outubro de 2025;
4. **Viabilidade Jurídica:** Analisar os aspectos legais das propostas;
5. **Viabilidade Financeira:** Estimar custos de implementação e ROI (retorno sobre investimento) das propostas;
6. **Desenho de Processos das propostas:** Modelar fluxogramas do processo futuro integrado das propostas;
7. **Minuta Normativa:** Elaborar projeto de lei e decretos regulamentadores.



---

**Romulo Barbosa Maltez**  
Coordenador (SEMEC)

---

**Antônio Marreiros**  
Membro (SEMEC)

---

**Huéliton Mendes**  
Membro (SEINFRA)

---

**Felipe Santiago**  
Membro (SEMA)

---

**Jeová Lima**  
Membro (SGOV)

---

**Cezar Eduardo**  
Membro (SMTI)

---

**André Henrique**  
Membro (SMTI)

