



SECRETARIA MUNICIPAL DE ECONOMIA
Avenida 7 de Setembro, 744 - Bairro Centro - CEP 76801-084 - Porto Velho - RO

Relatório

Porto Velho. 03 de dezembro de 2025.

2º RELATÓRIO PARCIAL DOS TRABALHOS

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto e Continuidade dos Trabalhos

O presente relatório parcial consolida os avanços realizados pelo Grupo de Trabalho (GT) instituído pelo Decreto Municipal nº 21.456, de 22 de outubro de 2025, durante as Fases 1 e 2 do cronograma: Planejamento e Diagnóstico e Mapeamento e Análise (AS-IS).

Conforme estabelecido no 1º Relatório Parcial, o GT iniciou suas atividades de forma estruturada, com a elaboração de instrumentos de diagnóstico (formulários interno e externo) e a identificação de riscos e oportunidades. Na presente fase, foram coletados e analisados dados empíricos junto a 80 usuários dos serviços de licenciamento (diagnóstico externo) e 16 servidores municipais (diagnóstico interno), permitindo a identificação da causa raiz dos problemas.

A necessidade de modernização e simplificação dos processos de licenciamento municipal decorre da busca pela eficiência administrativa e da urgência em fomentar o desenvolvimento econômico e social do Município.

1.2. Base Legal

- Decreto Municipal nº 21.456, de 22 de outubro de 2025.

1.3. Composição do Grupo de Trabalho

Coordenador:

- Romulo Barbosa Maltez – Auditor Fiscal da Receita Municipal (SEMEC)

Membros:

- Antônio Marreiros de Souza Neto – Assistente de Arrecadação (SEMEC)
- Huéliton Mendes Rodrigues – Fiscal Municipal de Postura (SEINFRA)
- Felipe Santiago Sampaio – Fiscal Municipal de Meio Ambiente (SEMA)
- Jeová Lima D'Avila Júnior – Assessor (SGOV)
- André Henrique da Silva Santos – Diretor I (SMTI)
- Cezar Eduardo Dondoni Marini – Superintendente Municipal (SMTI)

2. HISTÓRICO DOS TRABALHOS (CONTINUAÇÃO)

2.1. Cronologia das Reuniões

Além das duas reuniões ordinárias relatadas no 1º Relatório Parcial (24/10 e 30/10/2025), o Grupo de Trabalho realizou a seguinte reunião:

- 3ª Reunião Ordinária (20/11/2025): Discussão e interpretação dos diagnósticos interno e externo; deliberação sobre visitas técnicas às secretarias licenciadoras.

2.2. Documentos e Produtos Gerados (Fase 2)

Como resultado dos trabalhos da Fase 2 (Mapeamento e Análise), o Grupo de Trabalho produziu os seguintes documentos:

- Base de Dados dos Diagnósticos: Consolidação de 80 respostas do diagnóstico externo e 16 respostas do diagnóstico interno, totalizando 96 instrumentos coletados.
- Análise Consolidada dos Diagnósticos: Documento técnico contendo análise quantitativa e qualitativa dos dados, identificação de causa raiz e diretrizes para proposição de soluções.

- Tabelas de Dados: Sete tabelas estruturadas com dados consolidados para referência e inserção em documentos oficiais.
- Dashboard de Gráficos: Oito gráficos estatísticos para apresentações executivas e relatórios.

3. RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO

3.1. Universo Amostral e Metodologia

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: contadores (65%), empreendedores (16,3%), arquitetos/engenheiros (11,3%)
- 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: SEMEC (1), SEMDEC (1), SEINFRA (1)
- Ausência total: SEMUSA e SEMTRAN
- Instrumento com 29 questões sobre processos, sistemas e fiscalização

3.2. Diagnóstico Externo: Percepção dos Usuários

3.2.1. 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%
TOTAL	80	100%

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 do sistema atual.

3.2.2. 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.

3.2.3. Avaliação dos Aspectos Críticos

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 (1-5)	Avaliações 4-5	%	Classif.
Integração entre Secretarias	4,29	64	80,0%	CRÍTICO
Tempo de Espera	4,28	65	81,2%	CRÍTICO
Comunicação sobre Pendências	3,99	58	72,5%	ALTO
Acompanhamento de Status	3,47	42	52,5%	MÉDIO
Facilidade de Protocolo	3,42	40	50,0%	MÉDIO
Clareza dos	3,42	45	56,2%	MÉDIO

Análise Crítica: Os dois aspectos pior avaliados (Integração e Tempo) estão diretamente relacionados à coordenação entre secretarias, não à análise técnica individual realizada por cada órgão especializado.

3.2.4. Principais Gargalos Mencionados

Análise qualitativa das respostas abertas sobre "maior gargalo ou principal dificuldade":

Categoria de Gargalo	Menções	%
Demora/Tempo/Prazo/Morosidade	34	42,5%
Burocracia/Excesso de Exigências	23	28,7%
Integração/Comunicação entre Secretarias	19	23,8%
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."

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

Padrão identificado: As reclamações convergem para três eixos centrais:

- 1) Morosidade causada pela tramitação fragmentada;
- 2) Falta de coordenação entre órgãos 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.

3.2.5. 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.

3.3. Diagnóstico Interno: Mapeamento dos Processos

3.3.1. 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% 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.

3.3.2. Participação por Secretaria

Secretaria	Respostas	%	Status	Observação
SEMA (Meio Ambiente)	13	81,25%	VIÉS ACENTUADO	Concentração excessiva
SEMEC (Fazenda)	1	6,25%	Insuficiente	-
SEMDEC (Urbanismo/Obras)	1	6,25%	Insuficiente	-

)				
SEINFRA (Posturas)	1	6,25%	Insuficiente	Resposta limitada
SEMUSA (Vigilância Sanitária)	0	0,0%	AUSENTE	Órgão crítico
SEMTRAN (Trânsito)	0	0,0%	AUSENTE	Órgão crítico
TOTAL	16	100%	-	-

3.3.3. Tempos Médios de Tramitação

Secretaria	Tempo Declarado	Observação
SEMEC	1 a 6 MESES	Reconhece explicitamente a dependência de outras secretarias
SEMA	15 a 45 dias	Variação moderada
SEMDEC	180 dias (obras)	Prazo extenso para obras
SEINFRA	Não sabe	Desconhecimento evidencia falta de controle

Conclusão Crítica: A SEMEC declara que o prazo varia de 1 a 6 meses conforme o licenciamento nas demais secretarias, confirmando empiricamente que o gargalo está na coordenação entre órgãos, não na análise técnica individual.

3.3.4. Integração entre Sistemas

Situação	Respostas	%
Sistemas SEM integração	16	100,0%
Sistemas COM integração	0	0,0%

Análise: 100% dos sistemas municipais de licenciamento não possuem integração plena com sistemas de outras secretarias. Cada órgão opera em silo informacional, prejudicando inclusive as ações de fiscalização de policiamento urbano.

3.4. Convergência dos Diagnósticos

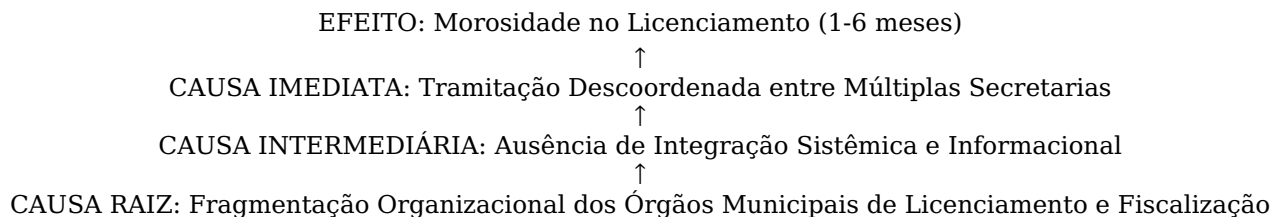
Aspecto	Diagnóstico Externo (Usuários)	Diagnóstico Interno (Servidores)
Principal Problema	Falta de integração (80% insatisfação)	Sistemas não integrados (100% sem comunicação)
Tempo de Espera	81,2% avaliam negativamente (média 4,28/5)	1-6 meses (SEMEC), variável conforme outras secretarias
Solução Desejada	100% querem portal digital integrado	Maioria quer integração de todos os serviços
Causa Identificada	Tramitação fragmentada entre secretarias	Múltiplos sistemas isolados, ausência de coordenação

Conclusão: Os diagnósticos convergem para a mesma causa raiz: fragmentação organizacional dos órgãos municipais de licenciamento e fiscalização e ausência de coordenação integrada.

4. ANÁLISE CONSOLIDADA

4.1. Diagnóstico de Causa Raiz

Aplicando a metodologia de análise de causa raiz (Diagrama de Causa e Efeito) aos dados coletados, identifica-se o seguinte encadeamento causal:



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.

4.2. Hipótese Confirmada: O Problema Não É Técnico, É Organizacional

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 81,25% 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. PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÕES (TO-BE)

Dada a baixa adesão ao questionário de diagnóstico interno pelos atores públicos envolvidos nos processos de licenciamento, o GT decidiu, na 3ª Reunião Ordinária (20/11/2025), 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.

5.1. Deliberação da 3ª Reunião Ordinária

Conforme registrado em ata, o GT deliberou por unanimidade:

- Realização de visitas técnicas às secretarias licenciadoras para coleta de dados complementares;
- Membros designados: Huéliton Mendes (SEINFRA), Felipe Santiago (SEMA) e Antônio Marreiros (SEMEC);
- Período das visitas: 24 a 28 de novembro de 2025;
- Secretarias prioritárias: inicialmente SEMA e SEMUSA.

5.2. Diretrizes para Proposição de Soluções

Com base na análise de causa raiz, as propostas de solução a serem desenvolvidas deverão contemplar:

- 1) Reestruturação organizacional com criação de instância coordenadora central dos processos de licenciamento;
- 2) Integração tecnológica plena por meio de sistema único que elimine a fragmentação informacional;
- 3) Normatização robusta que estabeleça protocolos mandatórios de cooperação intersetorial e prazos vinculantes.

As propostas detalhadas serão apresentadas após a consolidação dos dados das visitas técnicas e serão objeto de validação pelos membros do GT.

6. PRÓXIMOS PASSOS

Com a conclusão da Fase 2 (Mapeamento e Análise – AS-IS), o Grupo de Trabalho iniciará a Fase 3 (Desenvolvimento de Soluções – TO-BE), com as seguintes ações previstas:

- Aprofundar o diagnóstico interno: Visitas técnicas dos membros do GT às secretarias envolvidas no licenciamento (período: 24 a 28/11/2025);
- Benchmarking: Pesquisar municípios que implementaram modelos similares (ex: Integração sistêmica total, Balcão Único, REDESIM municipal, fiscalização coordenada);
- Proposituras TO-BE: Apresentar propostas de solução que atinjam os objetivos previstos no Decreto nº 21.456/2025;
- Viabilidade Jurídica: Analisar os aspectos legais das propostas;
- Viabilidade Financeira: Estimar custos de implementação e ROI (retorno sobre investimento) das propostas;
- Desenho de Processos TO-BE: Modelar fluxogramas do processo futuro integrado em notação BPMN;
- Minuta Normativa: Elaborar projeto de lei e decretos regulamentadores.

4ª Reunião Ordinária: Prevista para 04/12/2025, às 14h00, por videoconferência (Google Meet), com pauta preliminar: Apresentação de Diagnóstico Interno Complementar pelos membros do GT que coletaram dados localmente.

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:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- A solução requer abordagem tríplice e integrada: (i) reestruturação organizacional com criação de instância coordenadora central; (ii) integração tecnológica plena por meio de sistema único; (iii) normatização robusta que estabeleça protocolos mandatórios.

7.2. Cumprimento do Cronograma

O Grupo de Trabalho encontra-se dentro do cronograma previsto, tendo concluído com êxito as Fases 1 e 2 (Planejamento e Diagnóstico + Mapeamento e Análise). A fase seguinte (Desenvolvimento de Soluções – TO-BE) será iniciada conforme programação, com perspectivas de conclusão dentro do prazo de 90 dias estabelecido pelo Decreto nº 21.456/2025.

A participação ativa dos membros do GT, o robusto volume de dados coletados (96 formulários) e a convergência entre os diagnósticos interno e externo conferem solidez técnica às propostas que serão detalhadas no Relatório Final.

Anexos

Anexo I: Ata da 3ª Reunião Ordinária (20/11/2025)

Anexo II: Base de Dados Consolidada dos Diagnósticos (80 respostas externas + 16 internas)

Anexo III: Análise Consolidada dos Diagnósticos (Documento Técnico Completo)

Anexo IV: Tabelas de Dados e Gráficos Estatísticos

Anexo V: Matriz de Riscos Atualizada

ROMULO BARBOSA MALTEZ
Coordenador do Grupo de Trabalho
Matrícula nº 249161

CEZAR EDUARDO DONDONI MARINI
Membro - SMTI
Matrícula nº 10078190

HUÉLITON MENDES RODRIGUES
Membro - SEINFRA
Matrícula nº 52283

FELIPE SANTIAGO SAMPAIO
Membro - SEMA
Matrícula nº 314948

ANTÔNIO MARREIROS DE SOUZA NETO
Membro - SEMEC
Matrícula nº 33118

ANDRÉ HENRIQUE DA SILVA SANTOS
Membro - SMTI
Matrícula nº 10079096

JEOVÁ LIMA D'AVILA JÚNIOR
Membro - SGOV
Matrícula nº 10078299



Documento assinado eletronicamente por **Romulo Barbosa Maltez, Diretor(a)**, em 03/12/2025, às 14:24, conforme art. 17, § 1º, do Decreto nº 21.393, de 07 de outubro de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Cezar Eduardo Dondoni Marini, Superintendente**, em 03/12/2025, às 15:55, conforme art. 17, § 1º, do Decreto nº 21.393, de 07 de outubro de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Huéliton Mendes Rodrigues, Fiscal Municipal de Postura**, em 03/12/2025, às 20:45, conforme art. 17, § 1º, do Decreto nº 21.393, de 07 de outubro de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Antônio Marreiros de Souza Neto, Gerente**, em 04/12/2025, às 08:24, conforme art. 17, § 1º, do Decreto nº 21.393, de 07 de outubro de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Jeova Lima D'avila Junior, Assessor(a)**, em 04/12/2025, às 10:28, conforme art. 17, § 1º, do Decreto nº 21.393, de 07 de outubro de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Andre Henrique da Silva Santos, Diretor(a)**, em 04/12/2025, às 10:35, conforme art. 17, § 1º, do Decreto nº 21.393, de 07 de outubro de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Felipe Santiago Sampaio, Diretor(a)**, em 04/12/2025, às 11:09, conforme art. 17, § 1º, do Decreto nº 21.393, de 07 de outubro de 2025.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://www.portovelho.ro.gov.br/sei> informando o código verificador **0281607** e o código CRC **CCEF7081**.

