



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
DANIEL ALVES DOS SANTOS

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA CUMPRIMENTO DE REQUISITOS
LEGAIS NA SEGURANÇA PRIVADA**

Dourados - MS
2017

DANIEL ALVES DOS SANTOS

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA CUMPRIMENTO DE REQUISITOS
LEGAIS NA SEGURANÇA PRIVADA**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Segurança Privada, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito à obtenção do título de Especialista em Segurança Privada.

Orientação: Prof. MSc. João Schorne de Amorim.

Dourados - MS
2017

DANIEL ALVES DOS SANTOS

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA CUMPRIMENTO DE REQUISITOS
LEGAIS NA SEGURANÇA PRIVADA**

Esta Monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Especialista em Segurança Privada e aprovado em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Segurança Privada, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Dourados-MS, 30 de junho de 2017.

Professor orientador: Prof. João Schorne de Amorim, MSc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Camel André de Godoy Farah, MSc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

A toda minha família pelo apoio moral.

Aos membros da banca examinadora, pela atenção dispensada.

Ao orientador, Professor MSc. João Schorne de Amorim, por dividir seu tempo com minha orientação.

A todos que direto ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desta monografia.

RESUMO

O trabalho buscou trazer a compreensão da necessidade de gestão por processos. O mapeamento dos processos de cumprimento dos requisitos legais pode minimizar perdas no empreendimento de Segurança Privada, pois, se a empresa mantém seus processos organizados, evitando assim a paralisação do negócio e ainda prejuízos com multas. A gestão eficaz faz com que além da prevenção das perdas já citadas, pode trazer a possibilidade de ganho com a expansão do mercado de prestação de serviços de Segurança Privada. Não obstante a legislação existente, cada empreendimento deve buscar formas de gerir os processos que são vários e ainda sempre que possível, dispor de sistemas ou softwares para melhor organizar os trabalhos e ter um *checklist* prévio mais organizado das ações necessárias a serem tomadas para manutenção do negócio. Para tanto foi aplicado questionário junto à Polícia Federal e procedido a uma revisão bibliográfica de normas e publicações existentes sobre o assunto aqui tratado.

Palavras-chave: Gestão por processos. Requisitos legais. Segurança privada.

ABSTRACT

The work sought to bring understanding of the need for management by processes. The mapping of the processes of compliance with legal requirements can minimize losses in the Private Security enterprise, because if the company keeps its processes organized, thus avoiding the business stoppage and also losses with fines. Effective management means that in addition to preventing the losses already mentioned, it can bring the possibility of gain with the expansion of the Private Security services market. Notwithstanding existing legislation, each enterprise must seek ways of managing the various processes and whenever possible, have systems or software to better organize the work and have a more organized previous checklist of the actions necessary to be taken to maintain the business. For this purpose a questionnaire was applied to the Federal Police and a bibliographical review of existing norms and publications on the subject matter.

Keywords: *Process management. Legal requirements. Private security.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	PROCESSOS E SUAS ETAPAS PARA CUMPRIMENTO DE REQUISITOS LEGAIS ..	13
2.1	CONCEITO DE PROCESSO E O PRINCÍPIO DA VISÃO SISTÊMICA	17
2.2	ETAPAS PARA CRIAÇÃO DE EMPRESA DE SEGURANÇA PRIVADA	19
3	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
3.1	REGISTRO DE CONTRATO SOCIAL NA JUNTA COMERCIAL	23
3.2	ALVARÁS, LICENÇAS E AUTORIZAÇÕES	25
3.3	ASPECTOS LOGÍSTICOS PARA A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E REGISTRO DE EQUIPAMENTO DE COMUNICAÇÃO	27
3.4	PROTOCOLO E AUTORIZAÇÃO JUNTO À POLÍCIA FEDERAL	28
3.5	REGISTRO DE UNIFORMES JUNTO À POLÍCIA FEDERAL	30
3.6	CONTRATAÇÃO DE PESSOAL ESPECIALIZADO	32
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
	BIBLIOGRAFIA.....	37

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa está vinculada ao Curso de Pós-graduação *lato sensu* em Segurança Privada, na linha de pesquisa Gestão da Segurança, da Universidade do Sul de Santa Catarina. Na pesquisa apresentada trata-se de efetuar um estudo sobre o mapeamento de processos para cumprimento de requisitos legais – Segurança Privada.

Segundo Campos (2010), os processos são importantes ativos das organizações e agrega valor à produção. A necessidade de compreender os processos de cumprimento de requisitos legais é de fundamental importância para as atividades de Segurança Privada, que deve levar sempre em conta que a continuidade do negócio de Segurança Privada está condicionada ao cumprimento das normas legais vigentes, sem o qual não podem ser desenvolvidas sob pena de intervenção dos órgãos fiscalizadores para adotar as sanções necessárias.

Cumprir a legislação que rege as atividades de Segurança Privada não é mera qualidade empresarial, mas sim é requisito para a manutenção dos serviços prestados, sendo que não é possível mais manter uma empresa desenvolvendo esses serviços sem que estejam regularizadas as atividades.

O mapeamento dos processos desenvolvidos para o cumprimento dos requisitos é uma forma de gerir as ações de maneira a otimizar os serviços e possibilitar a continuidade da prestação de serviços, desembaraçando os trabalhos para obtenção da documentação necessária ao cumprimento da legislação, e garantindo os serviços mesmo se houver troca de membros da equipe de gestão. Portanto, procurou-se aqui não será criar um modelo engessado de gestão dos processos referentes ao cumprimento de requisitos legais de empresas de segurança, mas um exemplo, adaptável, da importância do mapeamento de processos, sendo possível que as diversas empresas possam adaptar ao seu organograma funcional.

Constitui o mapeamento, uma forma de criar fluxos de serviços e descrever em forma de texto etapas a serem cumpridas que cheguem ao resultado esperado. O desenho criado deve ser claro de maneira a poder identificar cada etapa e os atores e setores a serem envolvidos para o bom cumprimento das etapas.

Com base nos requisitos exigidos para que uma empresa de Segurança Privada já existente possa continuar a prestar regularmente seus serviços, descreveu-se os processos de forma que facilite a qualquer gestor manter o funcionamento da empresa cumprindo a legislação, evitando que os fluxos sejam esquecidos. Para isso, foi representado em figura (fluxo) as etapas identificando os processos e suas fases, visando simplificar e agilizar o

cumprimento das burocracias existentes sem deixar de cumpri-las integralmente, mas também sem torná-las mais complexas e sem ocultar informações.

O que é processo?

À luz do dicionário eletrônico Aurélio, processo é: 1 Método, sistema, modo de fazer uma coisa. 2 Conjunto de manipulações para obter um resultado. 3 O conjunto dos papéis relativos a um negócio. 4 Conjunto dos autos e mais documentos escritos numa causa cível ou criminal. 5 Processamento. 6 Seguimento, decurso. 7 Marcha das fases normais ou mórbidas dos fenômenos orgânicos. 8 Demanda, ação. 9 processo sumário: aquele que, em atenção à brevidade, dispensa certas formalidades.

Portanto podemos dizer que processo é a forma de fazer as coisas, a forma de executar um serviço, forma de produzir, pois qualquer organização precisa coordenar seus trabalhos, e gerir processos é útil às organizações, mas melhorar esses processos é ação básica para enfrentar as mudanças ou manter o controle do produto (bens, materiais e serviços).

A cultura organizacional de controle por processos é um padrão de compartilhamento de pressupostos que determinado grupo cria conforme vão sendo resolvidos os problemas com a resolução de problemas hipotéticos criados no estudo ou reuniões dos grupos para resolução de demandas de problemas surgidos nos trabalhos, transformando o aprendizado em experiência de como lidar com situações surgidas durante o desenvolvimento dos trabalhos. No entanto nem todas as organizações desenvolvem cultura de trabalho nesse sentido, pois ao longo das atividades surgem conflitos, ambiguidades e pensamentos antagônicos que são resultantes de problemas comportamentais que poderá influenciar diretamente no desempenho das tarefas, e como o comportamento humano é de grande importância para o sucesso de uma organização, um trabalho referente à questão comportamental antes ou concomitantemente ao mapeamento de processo se faz necessário, pois é fundamental que a equipe de trabalho esteja alinhada e se sintam livres para opinar, contrapor, resolver divergências de ideias, etc. com único intuito de melhorar a gestão da organização. A gestão de processos é também uma forma de reduzir o tempo necessário para identificar os problemas de desempenho e apresentar as soluções necessárias.

Após assumir a visão funcional que o mapeamento de processos traz com a possibilidade da resolução de problemas internos e externos, o desempenho alcançado com a melhoria contínua será a recompensa do grupo, inclusive diminuindo a tensão e insegurança na execução das tarefas e contribuindo para a qualidade de vida no trabalho.

O uso de ferramentas e a sistematização de tarefas para gerir processos são de grande importância na gestão de processos e deve ser buscado o que mais se adapta a cada processo a ser desenvolvido.

Com intuito de melhorar a eficiência da gestão das empresas, mapear os processos que fluem numa organização é uma forma de evitar que etapas sejam ignoradas por falta de haver um fluxograma, lista de verificação ou sistema de informática. De igual importância é a seriedade em cumprir cada etapa para que haja eficiência total do produto final almejado, sendo assim, o desenho sistêmico de todo o processo reduz falhas e permite a melhoria contínua. Os dados apresentados pela PF no questionário aplicado, deixa claro na resposta à questão 5, que faz o possível para alertar as empresas sobre a necessidade de cumprimento aos requisitos legais antes de qualquer notificação punitiva: a PF possui um trabalho prévio à fiscalização alertando para o cumprimento dos requisitos. Possui orientação no site e na legislação para adequação para cada processo a ser cumprido¹.

Segundo Pavani e Scucuglia (2011), conhecer o todo para depois conhecer cada processo separadamente e descrevê-los, é fundamental na organização das tarefas a serem desempenhadas, e isso é o que se apresenta neste estudo, ao ser estudado a estrutura de normas que compõem a formação de uma empresa de segurança privada e serão individualizadas as partes que compõem sua estrutura por meio de situações hipotéticas.

Para que a pesquisa tenha o caráter da cientificidade, o tema foi devidamente problematizado, sendo que ao final fez-se uma pergunta de pesquisa que pretende ser respondida com a consecução dos Objetivos Específicos. Diante disso, a atividade de Segurança Privada, prevista na Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983 que *Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências*. A atividade é regulamentada pela Portaria 3233/2012/DPF. A gestão das empresas que prestam serviços de Segurança Privada é pautada pela necessidade de que haja uma organização do trabalho de forma que não possa haver desvios de conduta de gestão ou mesmo negligência quanto aos documentos periódicos a serem providenciados para que a empresa possa continuar tendo suas atividades em funcionamento regularmente. Gerir administrativamente os requisitos legais de uma empresa é uma forma de manter seus ativos, a regularidade documental, sempre pronta para que a qualquer momento possa ser apresentado aos órgãos reguladores ou mesmo às instituições e

¹Texto extraído do questionário aplicado à Polícia Federal no dia 27/04/2017.

empresas que comprem os serviços prestados, além de estar cumprindo a legislação vigente sobre a matéria.

Dentro dessa linha de pensamento, visando à praticidade em poder cumprir as condições impostas para funcionamento de Segurança Privada, o mapeamento de requisitos legais é uma forma de realizar a sistematização da conduta diária a ser dotada para manter a empresa em funcionamento. Apesar de que não há a disponibilização por parte dos órgãos reguladores de softwares gratuitos prontos para gestão de requisitos legais, é possível que cada empresa possa efetuar a construção de planilhas eletrônicas, lista de verificação, desenvolvimento de software próprio, etc., para que facilite todo o trabalho. Para tanto, nos quadros das corporações, por menor que seja a empresa, é necessário ter pessoas com perfil de inclusão em informática e ter dinamismo e vontade de aprimorar os processos. Para as pequenas empresas, as formas tradicionais de gestão em que se resume em anotações em agendas podem ser suficientes, no entanto, a informatização otimiza os serviços e propicia crescimento empresarial. Importante ainda é a portabilidade, em que um sistema ou uma planilha pode ser acessado remotamente por computadores, *tablets* e *smartphones* e permite a edição das informações lançadas, caso haja quaisquer alteração no processo.

Diante disso, e restringindo a pesquisa aos processos relativos à atividade pura e simples da Segurança Privada denominada Vigilância Patrimonial, sem levar em conta as demais atividades, surge o questionamento: **é possível efetuar o mapeamento de processos para cumprimento de requisitos legais da atividade de Segurança Privada de forma a aprimorar o atendimento a legislação?**

Ato contínuo elaborou-se o seguinte Objetivo Geral: Mapear processos para cumprimento de requisitos legais em segurança privada. Dele, decorreram os seguintes Objetivos Específicos:

- Conceituar o termo “processo”;
- Descrever os diversos processos a serem desenvolvidos para o cumprimento dos requisitos e apresentar a aplicabilidade da gestão de processos na segurança privada; e
- Sugerir uma modelagem com roteiro para acompanhar cada etapa e datas, cumprindo assim os requisitos legais.

Para a operacionalização da pesquisa, adotou-se uma Metodologia, inicialmente optou-se pela aplicação de questionário ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, no entanto, esse por meio dos seus técnicos, mesmo após insistentes tentativas de aplicação do questionário, não foi correspondido pelo referido órgão, havendo necessidade então de mudança para um “plano B” que consistiu em efetuar adaptações no

questionário e aplicação junto à Polícia Federal, que é o órgão responsável por efetuar a regulamentação, fiscalização e controle das atividades de Segurança Privada. O referido questionário trata-se de sete perguntas aplicadas no dia 27 de abril de 2017 e foi desenvolvido com base na consulta de normas a serem cumpridas para manter o negócio do ramo de Segurança Privada, em particular a atividade de Vigilância Privada, faz referência a etapas dos processos e indaga sobre as dificuldades encontradas pelos empreendedores do ramo de Segurança Privada.

A aplicação de questionário na entrevista efetuada foi de forma direta e supervisionada, pois não houve entrega de questionário, mais sim descrição das respostas, evitando ao máximo a indução do participante em dar respostas dirigidas, uma vez que se trata de conteúdo prático, técnico. Quanto ao tipo de pesquisa, foi feita a abordagem quanti-qualitativa, pois conforme defende alguns autores, com a dicotomia existente entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa, não foi possível determinar para apenas um dos tipos de pesquisa o método empregado.

No levantamento bibliográfico procurou-se nortear pelo material disponibilizado nas disciplinas do Curso, ampliando para pesquisas na internet e outras publicações. Posteriormente, foram construídas as figuras de fluxogramas, quadros e tabelas e o documento do Excel que permite a elaboração do roteiro a ser seguido para determinar as etapas do processo de cumprimento de requisitos legais.

Por fim, a pesquisa ficou assim estruturada:

O primeiro capítulo enfatiza a contextualização do tema abordado, instigando o leitor a conhecer o conteúdo do trabalho e fazer suas reflexões. Traz ainda a problematização e pergunta de pesquisa, os objetivos, a metodologia empregada na pesquisa e a estrutura aqui apresentada.

O segundo capítulo trata do roteiro para acompanhar cada etapa do processo e datas, cumprindo assim os requisitos legais. Descreve os diversos processos a serem desenvolvidos para o cumprimento dos requisitos e demonstra algumas ferramentas capazes de contribuir para o desenvolvimento dos processos. Fazem-se ainda as devidas inferências as normas legais sobre o assunto estudado e juntamente insere oportunamente os trechos extraídos da entrevista feita por meio da aplicação de questionário a Polícia Federal. Apresenta quadro exemplificativo detalhando a periodicidade de cada processo que deve ser desenvolvido por uma empresa.

O terceiro capítulo traz a discussão dos resultados obtidos na pesquisa e descreve as vantagens do emprego de ferramentas de gestão.

O **quarto capítulo** traz as considerações finais, fala dos desafios em desenvolver a pesquisa, as dificuldades encontradas, a declaração de cumprimento dos objetivos propostos e sugestões de uso dos meios digitais para a gestão e incentiva o desenvolvimento de softwares eficientes de gestão de empresas de Segurança Privada.

A **bibliografia** encerra este trabalho de pesquisa.

2 PROCESSOS E SUAS ETAPAS PARA CUMPRIMENTO DE REQUISITOS LEGAIS

Trata-se aqui de demonstrar cada etapa separada para constituição de empresas de Segurança Privada e posterior periodicidade de acompanhamento e manutenção da renovação de documentos. Na questão número 6 do questionário aplicado, pode-se perceber que a falta de ferramentas resumidas para acompanhar os processos, pode gerar perda de prazo para a renovação de documentos e posterior perda financeira com multas e paralisação das atividades, pois a falta de consultores especializados para dar o suporte necessário, pode proporcionar dificuldade para a continuidade das atividades:

Não temos informações de existência de consultores especializados em Segurança Privada em Dourados. Alguns consultores que já compareceram na Delegacia vieram de fora do Estado. A maior parte das empresas utiliza os serviços de escritórios de contabilidade para auxílio na abertura de empresas ou saneamento de pendências². (SANTOS, 2017)

A necessidade de organização de processos de uma empresa pode resultar na necessidade de desenvolvimento de cronogramas, tabelas, planilhas ou mesmo softwares de acompanhamento, dependendo da demanda de cada empreendimento, a ponto de que sem isso dificultaria a gestão dos requisitos legais da empresa. Para tal gestão, propõe-se que cada empresa faça seus investimentos tecnológicos simples ou mais avançados. Um exemplo muito simples é o quadro abaixo que apresenta a periodicidade de alguns processos relativos à Segurança Privada.

PROCESSO	PRAZO/VALIDADE	ÓRGÃO/PROTOCOLO
Alvará de Localização e Funcionamento (Prefeitura)	anual	Prefeitura
Licença Ambiental	3 anos	Órgão Ambiental
Licença da Anatel (rádios)	10 anos	Anatel
Alvará de Autorização de Funcionamento	1 ano	P.F - Delesp
Certificado de Segurança	1 ano	P.F - Delesp
Carteira Nacional de Vigilante – CNV	5 anos	P.F - Gesp
Curso de Reciclagem de Vigilante	2 anos	Escola de Formação
Registro de armas (SINARM)	5 anos	SINARM
Coletes	5 anos	P.F - Delesp
Seguro de vida em grupo	Anual ou conf. contrato	Corretora de seguros
Munição	Verificar conservação	-
Comunicação de furto, roubo, extravio ou recuperação de armas, munição e coletes a prova de bala	Comunicar em até 24 horas	P.F - Delesp
Comunicação de ocorrência com disparo de arma de fogo	Comunicar em até dez dias	P.F - Delesp

Quadro 01: tabela da periodicidade de alguns processos relativos à Segurança Privada
Fonte: (SANTOS 2017)

² Texto extraído do questionário aplicado à Polícia Federal no dia 27/04/2017.

O mesmo quadro, se inserido num documento do Excel, é possível criar fórmulas que farão avisar por meio de mudança de texto e cores que chamarão a atenção, para tanto, foi criada a planilha exemplificativa para o processo de controle de Curso de reciclagem de Vigilantes. Na célula H3 foi utilizada a fórmula: =INT((AGORA()-G3)) e na célula I3 foi utilizada a fórmula: =SE(H3>730;"VENCIDO";SE(H3>640;"A VENCER EM ATÉ 90 DIAS";SE(H3<640;"DENTRO DO PRAZO"))). Depois de preenchidas as datas das Reciclagens na coluna “G”, os valores e destaques presentes nas células das colunas “H” e “I”, são preenchidos automaticamente pelos filtros criados. Nas células da coluna “I”, quando o filtro retornar os termos “**VENCIDO**”, “**A VENCER EM ATÉ 90 DIAS**” e “**DENTRO DO PRAZO**”, na mesma linha de cada sentença na coluna “H” temos os dias contabilizados do tempo em dias de existência da última Reciclagem.

	E	F	G	H	I
1					
2	<i>Status/Vigilante</i>	<i>Nome do Vigilante</i>	<i>Data de Reciclagem</i>	<i>Dias contado/última reciclagem</i>	<i>Status/Reciclagem</i>
3	ATIVO	Amilton R	21/03/2016	434	DENTRO DO PRAZO
4	ATIVO	Anderson F	21/03/2016	434	DENTRO DO PRAZO
5	ATIVO	Benedito J	21/03/2016	434	DENTRO DO PRAZO
6	LIC MÉDICA	Claudio R	13/02/2015	836	VENCIDO
7	ATIVO	Daniel Rib	21/03/2016	434	DENTRO DO PRAZO
8	ATIVO	Denilson P	11/04/2016	413	DENTRO DO PRAZO
9	ATIVO	Eduardo Te	11/04/2016	413	DENTRO DO PRAZO
10	ATIVO	Eliseu Mar	11/04/2016	413	DENTRO DO PRAZO
11	ATIVO	Ezequiel S	11/04/2016	413	DENTRO DO PRAZO
12	ATIVO	José de Ari	27/05/2014	1098	VENCIDO
13	ATIVO	Jose Geral	21/03/2016	434	DENTRO DO PRAZO
14	ATIVO	Laércio Co	11/04/2016	413	DENTRO DO PRAZO
15	ATIVO	Silvio Neve	21/03/2016	434	DENTRO DO PRAZO
16	ATIVO	Wagner Fr	27/06/2015	702	A VENCER EM ATÉ 90 DIAS

Quadro 02: imagem da planilha criada no Excel

Fonte: (SANTOS 2017)

Foram utilizadas as seguintes formatações condicionais conforme ilustradas nas figuras abaixo para que cada situação da reciclagem do Vigilante apareça em destaque para maior atenção do gestor ao vencimento de documentos:

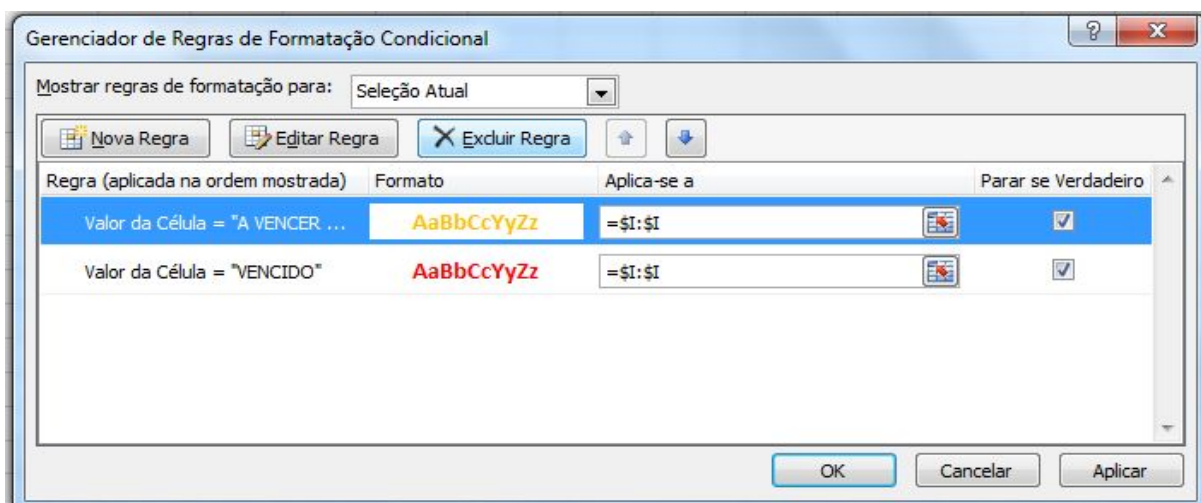


Figura 01: regra criada no Gerenciador de Regras de Formatação Condicional
Fonte: (SANTOS 2017)

Onde para destacar em letras amarelas conforme célula I16 do quadro 02, nos casos de reciclagens a vencer em até 90 dias foram utilizadas as formatações demonstradas nas duas figuras seguintes:

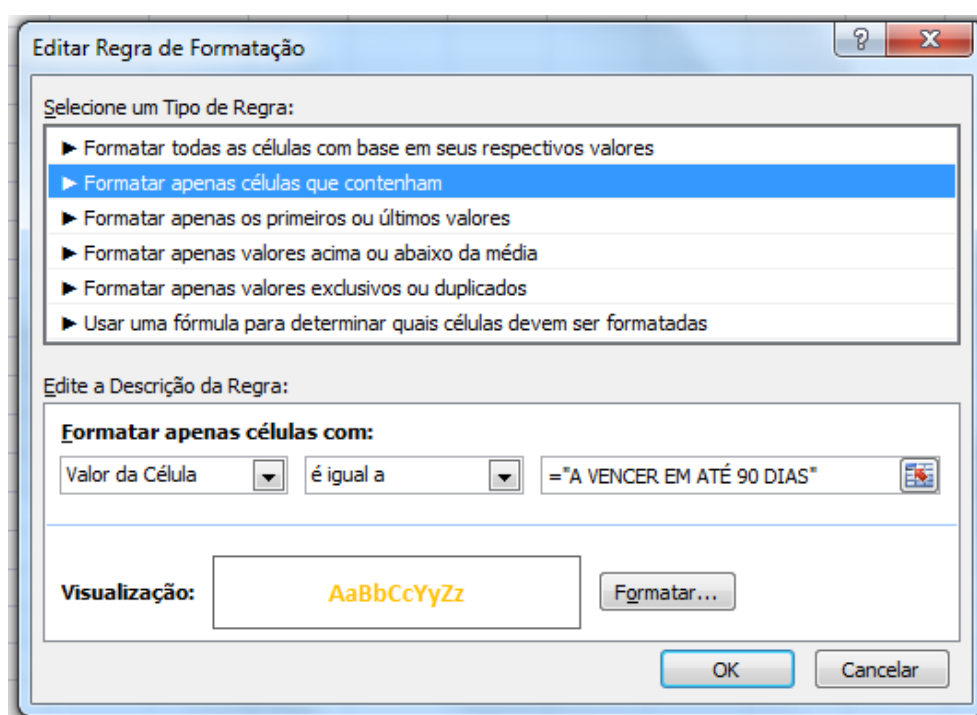


Figura 02: edição da regra de formatação para destacar em letras amarelas
Fonte: (SANTOS 2017)

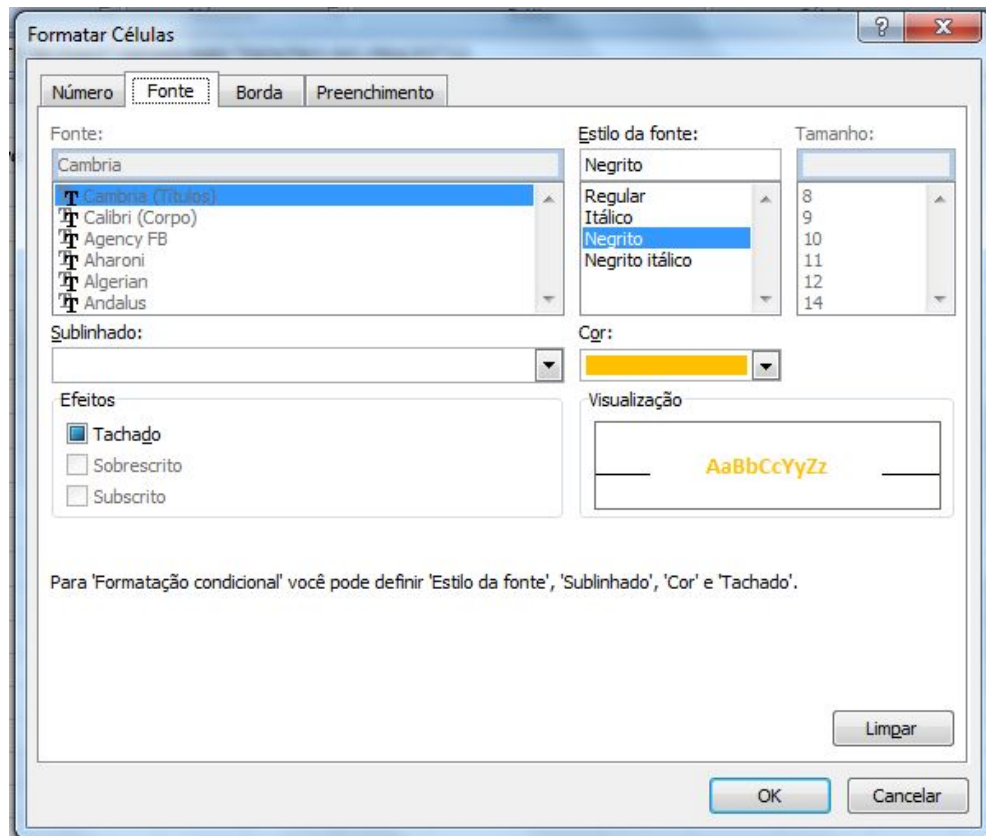


Figura 03: edição da regra de formatação para destacar em letras amarelas
Fonte: (SANTOS 2017)

Onde para destacar em letras vermelhas conforme célula I6 do quadro 02, nos casos de reciclagens vencidas foram utilizadas as formatações demonstradas nas duas figuras seguintes:

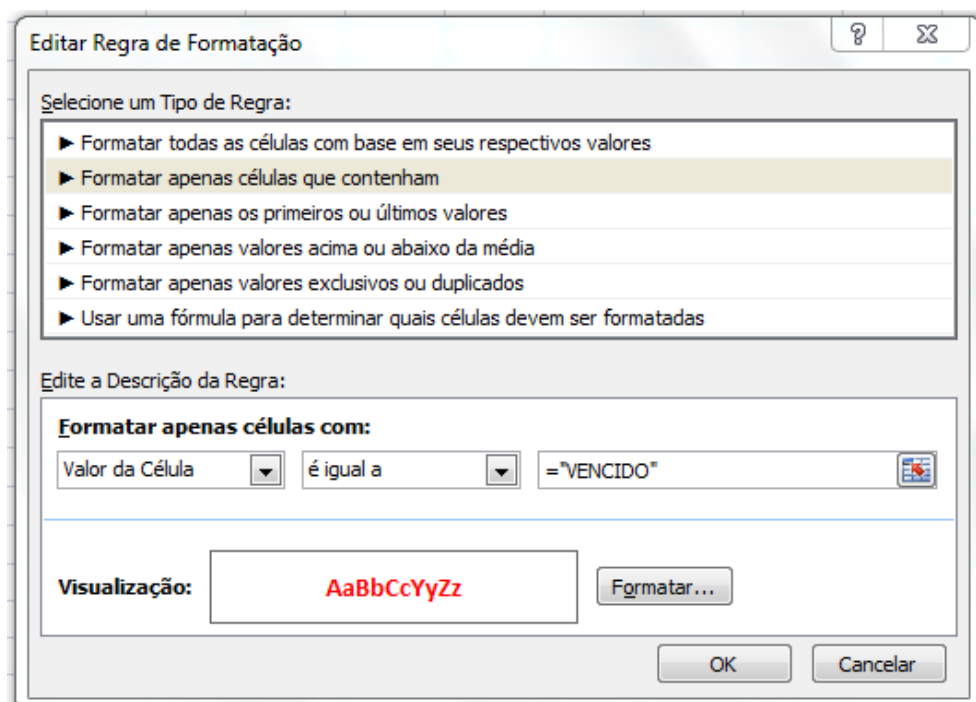


Figura 04: edição da regra de formatação para destacar em letras vermelhas
Fonte: (SANTOS 2017)

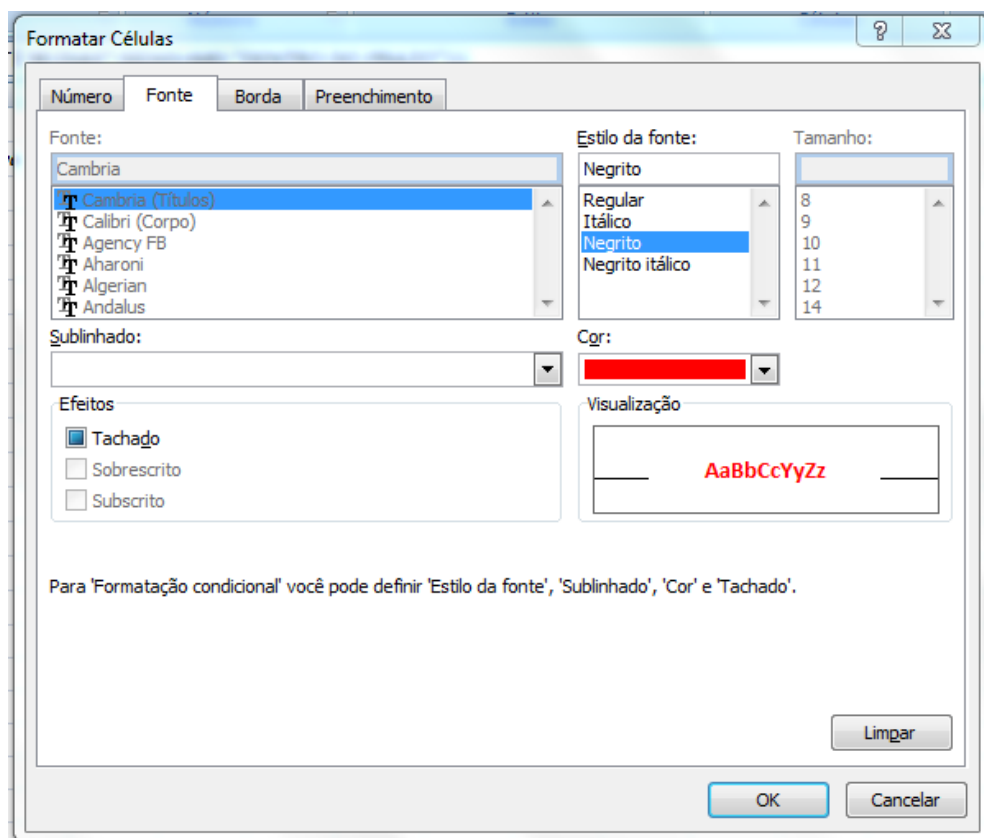


Figura 05: edição da regra de formatação para destacar em letras vermelhas
Fonte: (SANTOS 2017)

A planilha de Excel criada e a formatação feita é somente exemplificativa, visando demonstrar e propor que é possível utilizar de ferramentas simples para a gestão, e que todos os processos de uma empresa de Segurança Privada podem ser lançados em softwares ou em planilhas que servirão de ferramentas de auxílio à gestão.

2.1 CONCEITO DE PROCESSO E O PRINCÍPIO DA VISÃO SISTÊMICA

Processo é a forma de fazer as coisas, método de trabalhar determinado assunto ou tarefa, é como se executa um trabalho. A gestão por processos é uma disciplina de gestão que exige das organizações uma mudança para o pensamento centrado nos. A importância de melhorar a organização de uma maneira eficiente e a necessidade de responder às exigências de mudanças internas e externas às empresas têm sido os maiores desafios atualmente. Por isso a gestão por processos é apresentada como uma forma de auxiliar as empresas a se adaptarem às necessidades de mudança, sendo os processos de uma organização considerados ativos a serem gerenciados com importância tal que os outros ativos, pois é fundamental por agregar valor aos produtos e serviços resultantes.

Visão sistêmica consiste em “sair do quadrado”, ou seja, ir além do seu processo no sentido do entendimento global, deixar de olhar apenas para o processo a qual foi designado e

pesquisar o todo, levantar informações, buscar novas tecnologias, novos processos, novos métodos no sentido de dar dinâmicas às soluções de problemas apresentados, integrando os processos. Consiste na compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas. Várias forças atuam num sistema em funcionamento, sejam estas internas ou externas. Ao considerar a organização como um sistema, passa-se a analisar o ambiente, ou seja, o conjunto de forças que possam ter alguma influência sobre o funcionamento desse sistema. O conhecimento mais intenso da dinâmica dos sistemas e da interação entre as diversas forças atuantes permite que as organizações recomendem ações mais eficazes, não só de curto prazo, mas também e principalmente de médio e longo prazo. A visão sistêmica está baseada no conceito de que o todo, resultante da junção das partes, é muito maior do que somente a soma destas. Conforme (SILVA, 2012) de acordo com o Pensamento Sistêmico, uma empresa é considerada como um todo, isto é, um sistema e mantém sua existência por meio da interação constante entre as suas partes, ou seja, pessoas, departamentos, equipes, etc. interagindo com o seu ambiente, um todo maior, manifestando um comportamento único que não pode ser obtida da soma de suas partes.

O pensamento sistêmico é interdisciplinar e auxilia no desempenho das organizações, sendo que as empresas líderes atualmente são as que fazem melhor distribuição do poder decisório e pela liderança de pessoas em todos os níveis de sua gestão. É necessário que se tenha uma visão holística das partes que compõem o conjunto unitário do sistema, esse conjunto está diretamente interligado e é interdependente entre si. A visão sistêmica requer que qualquer tomada de decisão considere as outras partes do todo que poderão ser afetadas positiva ou negativamente, interferindo diretamente nos resultados dos processos a serem desenvolvidos em uma organização. Assim, TRINDADE et. al. (1991) concluem em artigo que o especial no enfoque sistêmico é a aplicação do “pensamento sistêmico” -pensar o problema em termos dos conceitos de sistema significa:

- Não considerar um problema isoladamente. Sempre procurar as fontes do problema em outros sistemas relacionados (ambiente interno e ambiente externo).
- Sempre considerar os efeitos de uma solução nos outros sistemas relacionados. Será que vamos criar novos problemas?
- Nunca considerar uma solução isoladamente. Sempre procurar uma variedade de soluções.

- Sempre procurar comparar as soluções alternativas em termos de efetividade, custo, viabilidade, aceitação, efeitos secundários, antes de fazer uma seleção definitiva, evitar a solução padronizada.
- Sempre testar (validar) a solução antes da implementação geral (através do projeto piloto, ou de simulação).
- Sempre avaliar os efeitos da solução uma vez implementada (inclusive efeitos inesperados).
- Sempre utilizar os resultados de avaliação para melhorar a solução (se for necessário) e para melhorar os próprios processos de análise/síntese utilizados no desenvolvimento da solução.

A condução dos processos organizacionais, portanto, precisam estar calcadas em conhecimento técnico-científico que possa efetuar tomadas de decisões condizentes com as necessidades de mudanças a serem geridas dentro dos processos que integram um sistema de produção. A dinâmica do mercado globalizado atualmente requer aprimoramento constante e análise de conjunturas, sendo às vezes necessário que a capacidade de resiliência adquirida num processo ou num sistema, seja tão ousada que um sistema de produção possa ser totalmente modificado, exigindo novas habilidades por parte dos integrantes da organização.

2.2 ETAPAS PARA CRIAÇÃO DE EMPRESA DE SEGURANÇA PRIVADA

Na figura 06a seguir, foi descrito o roteiro básico para criação de uma empresa de segurança privada, sendo considerada apenas a atividade de vigilância armada como exemplo para planejamento de criação de uma empresa do ramo estudado.

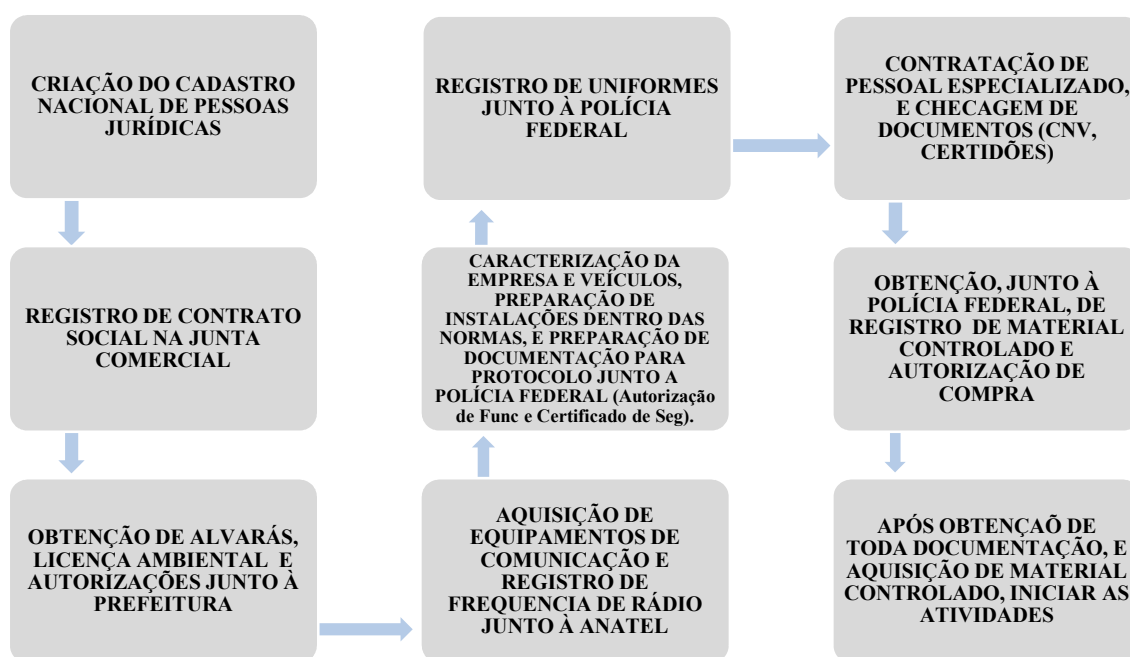


Figura 06 - fluxograma de ações para cumprimento de requisitos legais na criação de uma empresa de Segurança Privada

Fonte: (SANTOS 2017)

A situação apresentada, como mencionada antes, é apenas exemplificativa e tem o objetivo de trazer uma ideia de como se pode planejar a criação da empresa, considerando cada etapa a ser desempenhada e o cumprimento de prazos e requisitos legais impostos pela legislação específica.

Os fluxogramas são ferramentas utilizadas nos modelos de gestão por mapeamento de processos, e são eficazes no sentido de que possibilita ao gestor efetuar o desenho das etapas a serem cumpridas e reavaliar e modificar periodicamente, conforme estudo de periodicidade a ser definida para cada tipo de organização ou processo a ser desenvolvido. Estudar o fluxograma em conjunto ao grupo da organização é essencial, pois ao inserir cada integrante, ressaltada a devida proporção de possibilidade de cada um intervir na gestão faz com que a compreensão do todo se faça mais clara a todos e a visão do caminho percorrido entre as etapas dos processos e a interdependência de todas as etapas pode ser estudada em conjunto e compreendida por todos, aumentando assim a possibilidade de êxito nos resultados pelo fato de cada qual entender a razão de ser de cada tarefa desempenhada. Por mais simples que seja um fluxograma pode trazer organização dos trabalhos ao gestor e executores e ainda a possibilidade de participação na mudança de ações, alterando ou reorganizando as etapas representadas nas figuras criadas. A prática da modelagem de processos uniformiza o entendimento da forma de trabalho, gerando integração organizacional, melhorar o fluxo de informações, possibilita realizar simulações, apoiando a tomada de decisões. No caso de

material produzido por meio digital, facilita ainda mais a construção participativa em reuniões, onde os atores do processo podem opinar e ensaiar modificações na forma apresentada pela gestão. Cada etapa apresentada em cada balão inserido no fluxograma da figura 06 pode ser desenvolvida o desenho do processo, visando à melhor compreensão e organização das ações e tomada de decisão. No caso estudado não se desenvolveu o detalhamento de cada processo em fluxogramas separados por não ser o principal objetivo deste trabalho, mas apenas a colocação da necessidade e importância do mapeamento de processos. No entanto, numa organização, detalhar cada processo e estudar cada um separadamente com a equipe gestora e a participação dos executores na modelagem dos processos, é de fundamental importância para o bom andamento das atividades a serem desenvolvidas.

A escolha de programas computacionais a serem usados na confecção do fluxograma de processos é um ponto importante e que deve ser dominado pelo gestor, pois trará autonomia para diariamente lidar com as ferramentas eletrônicas e se for a necessidade mudar para o uso de outros programas mais aprimorados, sendo que atualmente existem diversos softwares e ferramentas que podem ser utilizadas na confecção de fluxogramas. No caso da figura 06 foi utilizado a ferramenta “SmartArt” no Word. Há manuais que cita símbolos específicos para cada etapa desenhada no fluxograma, o que remete à importância da compreensão dos símbolos e citação de legendas explicativas nos trabalhos que trazem esses símbolos.

Conforme SILVEIRA, (2016), é importante ressaltar que quando um fluxograma é elaborado visando identificar melhorias de um processo, deve-se sempre ter a preocupação de pensar no processo exatamente como é e não como ele deveria ser. Ao visualizar todo o processo, a empresa poderá evitar complexidades desnecessárias, identificar gargalos ou duplicidade de procedimentos, corrigir distorções, simplificar e racionalizar o trabalho, facilitando a compreensão, otimização e melhorias na empresa. É possível seguir uma ordem lógica das ações, identificar entradas e saídas dos processos e demonstrar os responsáveis por uma atividade, enfim proporcionar uma visão ampla do processo.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Contar com um CNPJ permite que a empresa emita nota fiscal, faça compras e até contrate outros serviços. Exercer atividades sem o registro, mesmo que a empresa não conte com um espaço físico, é ilegal e pode trazer problemas com a justiça, além de inviabilizar o desenvolvimento do negócio.

Na fase preliminar à criação de CNPJ, a empresa obterá o NIRE (Número de Identificação do Registro da Empresa), um documento que depende de um Contrato Social, Ficha de Cadastro Nacional e Registro na Junta Comercial. Só com a elaboração e apresentação desses documentos e com o devido pagamento das taxas correspondentes é que o empreendedor poderá ter seu NIRE.

Há tempo a criação de CNPJ constituía um processo um tanto quanto burocrático, mas hoje a criação do cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ é feita por meio do site da Receita Federal. Para tanto basta o empreendedor acessar o site e preencher a Ficha Cadastral de Pessoa Jurídica – FCPJ ou Quadro de Sócios e Administradores – QSA, transmitir e imprimir, conforme orientações existentes no site. O empreendedor também pode contratar serviços de um escritório de contabilidade ou ainda contar com apoio do Serviço Brasileiro de Apoio as micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, que fornecerão suporte para obter o documento junto à Receita Federal. A busca por um profissional no momento de constituir empresa visa evitar erros no momento de definir qual tipo de empresa será criada e quais taxas precisam recolher. Basicamente, o CNPJ serve para identificar o negócio e permitir que a Receita Federal faça um acompanhamento adequado do pagamento de tributos e de obrigações em geral. A partir dele, a empresa pode fazer as declarações devidas, enviar documentos fiscais importantes e garantir uma contabilidade adequada. Obter o CNPJ é uma tarefa indispensável para garantir segurança e total regularidade da empresa, portanto, deve estar atento ao processo e aos documentos exigidos que, proporcionará a obtenção da identificação da empresa com uma sequência numérica de 14 dígitos.

Conforme a Portaria 3233/2012/DPF, no artigo 17 cita que empresas de vigilância patrimonial **não** poderão desenvolver atividades econômicas diversas das que estejam autorizadas, e isso tem sido uma particularidade necessária, mas que às vezes traz dificuldade para as empresas menores conseguir se manter no ramo de Segurança Privada, isso fica claro na resposta à questão nº 4 aplicada à PF:

O descumprimento dos requisitos da Portaria DPF nº 3233/2012, falta de capital exigido pela Portaria DPF nº 3233/2012 no momento da constituição da empresa, antecedentes criminais de sócios, **falta de instalações exclusivas para a atividade desejada**, estrutura inadequada para a parte operacional, são as situações que apresentam maior incidência de inviabilidade do negócio da Segurança Privada. (SANTOS, 2017)

Portanto é interessante que o empreendedor faça um estudo prévio da legislação pertinente antes de criar uma empresa de segurança privada, evitando conter erros em documentos, que podem apresentar diversidade nas atividades econômicas possíveis de serem desenvolvidas pela empresa, pois além do risco de erro na previsão de atividade diversa impressa nos documentos da empresa, há a possibilidade de erro no fato de que as instalações possam conter características ou proporcionar desenvolvimento de outras atividades. Tais erros podem inviabilizar a aprovação junto a órgãos fiscalizadores da atividade, e trazer a necessidade de correção dos documentos inconsistentes, readequação de instalações e equipamentos, fazendo com que possa atrasar a regularização da empresa.

3.1 REGISTRO DE CONTRATO SOCIAL NA JUNTA COMERCIAL

A Junta Comercial é o órgão ligado a Secretaria Estadual de Fazenda que realiza o registro público e a menção de certos atos e fatos, lançada por um oficial público em livros próprios, quer à vista de títulos que lhe são apresentados, quer mediante declarações escritas ou verbais das partes interessadas. Tem a finalidade de conferir publicidade ao ato ou fato que é objeto do registro, ou atua como simples meio de conservação de um documento.

O registro público é a forma antiga de preservação de informações consideradas vitais para a sociedade (como o nascimento, registro de casamento, óbito, criação de pessoas jurídicas, entre outros), que visa, ademais, dar-lhes publicidade necessária para a segurança das relações interindividuais. Assim, a publicidade é forma de notificação pública: é a consequência necessária do registro, mesmo quando seja facultativo, visando apenas à perpetuidade de um documento. Haverá sempre a publicidade, desde que registrado o ato ou fato, mas os efeitos dela podem variar de intensidade.

O registro público de empresas é exercido por órgãos federais e estaduais em todo o território nacional, de maneira sistêmica. Esses órgãos compõem o Sistema Nacional de Registro de Empresas Mercantis do Comércio (SINREM). O Órgão central do SINREM é o Departamento de Registro Empresarial e Integração (DREI), que possui funções de supervisionar, orientar e normatizar. Nas unidades da Federação têm-se as Juntas Comerciais, com função executora e administradora dos serviços de registros públicos.

A competência do DREI, conforme a Legislação Básica - Decreto nº 1800, de 30 de janeiro de 1996, regulamentado pela Lei nº 8934/94, remete para o DREI a competência de baixar as Instruções Normativas, e, segundo o Art. 55 da Lei Nº 8.934, compete ao DREI propor a elaboração da tabela de preços dos serviços pertinentes ao Registro Público de

Empresas Mercantis, relativa aos atos de natureza federal, bem como especificar os atos a serem observados pelas Juntas Comerciais na elaboração de suas tabelas locais.

As atribuições do DREI estão descritas no artigo 4º da Lei 8.934/94, que tem por finalidade, supervisionar e coordenar, os órgãos incumbidos da execução dos serviços de Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins, estabelecer e consolidar, com exclusividade, as normas e diretivas gerais do Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins e organizar e manter atualizado o cadastro nacional das empresas mercantis em funcionamento no país.

As Juntas Comerciais estão subordinadas tecnicamente ao DREI e essa vinculação tem como principal atribuição a responsabilidade de efetuar os registros pertinentes ao Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins. É na Junta Comercial, por exemplo, que deve o empresário individual fazer a sua inscrição, bem como a sociedade empresária arquivar seu contrato social; além disso, também é na Junta Comercial que se registram alterações na pessoa jurídica, como endereço, capital social, objeto social, troca de sócios (quando sociedade empresária). Pode-se também alterar a natureza jurídica da empresa, seja de empresário (antiga firma individual) para sociedade limitada como vice-versa.

O exercício da atividade empresarial por parte da pessoa natural (empresário individual) ou de pessoa jurídica (sociedade empresária) implica registro correspondente, ou seja, é obrigatória a inscrição do empresário no Registro Público de Empresas Mercantis (art. 967, do Código Civil), feita em conformidade com a Lei 8.934, de 18 de Novembro de 1994, regulamentada pelo Decreto nº. 1.800, de 30 de Janeiro de 1996, que reviu toda a matéria, dispondo sobre o Registro Público de Empresas Mercantis. O art. 1.150 do Código Civil também regulamenta o assunto. Portanto, o Contrato Social de um a empresa deverá ser redigido e registrado junto ao Departamento de Registro Empresarial e Integração – DREI.

O corpo do contrato social deverá contemplar obrigatoriamente:

- Nome empresarial, que poderá ser firma social ou denominação social;
- Capital da sociedade, expresso em moeda corrente, a quota de cada sócio, a forma e o
- Prazo de sua integralização;
- Endereço completo da sede (tipo e nome do logradouro, número, complemento, bairro/distrito, município, unidade federativa e CEP) bem como o endereço das filiais; objeto social com declaração precisa e detalhada
- Prazo de duração da sociedade;
- Data de encerramento do exercício social, quando não coincidente com o ano civil;

- As pessoas naturais incumbidas da administração da sociedade, e seus poderes e atribuições;
- Qualificação do administrador não sócio, designado no contrato;
- Participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;
- Foro ou cláusula arbitral.

A assistência de um contador e um advogado ao redigir ou alterar um contrato social é importante para evitar que erros e omissões possam comprometer o bom andamento e preservação do direito de cada sócio da organização. Esses profissionais evitarão descumprimento das normas arbitradas pelo código civil e demais legislações pertinentes, proporcionando assim a diminuição de demandas judiciais por problemas de sociedades empresariais.

3.2 ALVARÁS, LICENÇAS E AUTORIZAÇÕES

Após a obtenção do registro de CNPJ e Contrato Social, deverá protocolar junto à Prefeitura Municipal o pedido de alvará de localização e funcionamento e a Licença Ambiental. Se o empreendedor não tiver certeza que o local é apropriado para aquele tipo de atividade comercial, se faz necessário que haja uma “carta consulta” à Prefeitura Municipal, antes mesmo do registro do CNPJ e do Contrato Social, evitando assim o risco de aquisição ou locação e adequação de imóvel em local impróprio ou não aprovado pela Prefeitura e ainda evitando o desperdício de recursos, uma vez que esse tipo de consulta pode ser feita em nome de pessoa física e apenas indicando que tipo de atividade pretende desenvolver no endereço almejado, portanto antes de constituir empresa.

Na cidade de Dourados, a lei Complementar nº 205/2012 – Lei de Uso do Solo, estabelece que as empresas sejam instaladas em vias coletoras, admitindo que em alguns casos, a empresa possa ser instalada em via local de uso misto a critério do Conselho Municipal de Desenvolvimento Urbano – CMDU que analisará a atividade se pode ser desenvolvida no local almejado.

Vejamos algumas citações importantes da Lei de Uso do Solo, que devem ser consideradas ao escolher a localização de uma empresa de Segurança Privada:

Artigo 79:

Para fins desta lei, são considerados usos geradores de incômodo à vizinhança:

I - Usos potencialmente geradores de sons e ruídos;

II – (...);

III - Usos que envolvem riscos à segurança;

Artigo 80:

Para os usos que necessitem Análise Especial (AE), será observado em cada imóvel o nível de:

I - Poluição sonora, mensurada no interior do imóvel, na rua e nos imóveis vizinhos confinantes, exceto os cultos e qualquer manifestação religiosa, até as 22h.

IV - Segurança quanto ao risco de incêndio, violência, criminalidade; contato com equipamentos perigosos e animais perigosos.

Ainda sobre a Lei de uso do Solo, a mesma cita em seu artigo 86 inciso XXVII - § 5º. Deverão distar num raio mínimo de 80m (oitenta metros) dos postos de combustíveis, contados a partir de do centro do lote, as seguintes atividades:

I - Estabelecimentos que fabriquem, armazenem ou comercializem produtos explosivos e/ou inflamáveis.

Em sendo a atividade de Segurança Privada armada um ramo de negocio que armazena explosivos (munição), se faz necessário observar essa norma no momento de alocar a empresa.

Quanto ao prazo de validade do Alvará de Localização e Funcionamento, a Lei de Uso do Solo estipula em seu artigo 136: O Alvará de funcionamento definitivo tem validade até 31 de dezembro de cada exercício fiscal, devendo ser renovado anualmente.

Quanto à Licença Ambiental, a Lei Complementar 055/2002 – que dispõe sobre a Política Municipal de Meio Ambiente de Dourados, em seu artigo 30 cita: § 2º- As licenças ambientais expedidas pelo IPLAN terão o prazo máximo de validade de até três anos e serão renováveis, devendo ser submetidas ao processo de reavaliação e revalidação com antecedência mínima de 120 dias da expiração do prazo de sua validade. A possibilidade de efetuar o licenciamento ambiental pelo órgão ambiental municipal é visto como sendo um avanço, um ponto facilitador, tendo em vista que alguns municípios pelo Brasil afora não possuem órgão ambiental, tendo necessidade, portanto de que a empresa a ser instalada tenha necessidade de recorrer aos órgãos estaduais de meio ambiente, tornando assim mais burocrático a obtenção da Licença Ambiental.

Nos parâmetros a serem considerados para instalação de uma empresa de Segurança Privada, é importante observar que para aquelas que possuirão atividade de curso de formação e possuirão estande de tiro, efetuar um tratamento acústico do estande com a finalidade de evitar incômodo à vizinhança, é de suma importância para o desenvolvimento das atividades

sem ferir as normas referentes à produção de ruídos que possam perturbar o sossego alheio ou dificultar as demais atividades comerciais do entorno.

3.3 ASPECTOS LOGÍSTICOS PARA A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E REGISTRO DE EQUIPAMENTO DE COMUNICAÇÃO

Nessa etapa a empresa deve tratar de efetuar a caracterização da empresa com a identificação de sua fachada, caracterização dos veículos a serem utilizados e registrados junto à PF, e preparação das instalações conforme dispõe a portaria DPF nº 3233/2012:

Art. 12 - O local seguro e adequado para a guarda de armas e munições, a que se refere o artigo 9º, alínea "b" desta Portaria, terá que ser aprovado pela Comissão de Vistoria do DPF e deverá atender, no mínimo, aos seguintes requisitos:

I - construção de alvenaria, sob laje, com um único acesso;

II - porta de ferro ou de madeira, reforçada com grade de ferro, dotadas de fechadura especial;

III - extintor de incêndio nas proximidades da porta de acesso;

IV - compartimentos distintos para recarga, guarda de espoletas e pólvora, quando se tratar de curso de formação de vigilantes.

§ 1º - O grupo empresarial que possuir cursos de formação de vigilantes em mais de uma Unidade da

Federação poderá dispor de único local para recarga de munições.

§ 2º - O transporte das munições recarregadas para outros cursos do mesmo grupo empresarial, sediados em outras Unidades da Federação, deverá atender às prescrições do § 6º do artigo 36 desta Portaria.

§ 3º - Possuindo, a empresa ou curso, estande de tiro próprio, sua aprovação e autorização dependerão da observância das seguintes especificações e dispositivos de segurança:

a) distância mínima de 10 metros da linha de tiro até o alvo;

b) quatro ou mais boxes de proteção, com igual número de raias sinalizadas;

c) pára-balas disposto de maneira que impeça qualquer forma de ricochete;

d) sistema de exaustão forçada e paredes revestidas com proteção acústica, quando se tratar de recinto fechado localizado em área urbana.

A Portaria nº 3233/12 DPF, no seu artigo 169 prevê punição com a pena de multa, de 500 (quinhentas) a 1.250 (um mil, duzentas e cinquenta) UFIR, a empresa especializada e a que possui serviço orgânico de segurança que possuir fachada em desacordo com a autorização concedida.

Faz-se necessário aqui reforçar mais uma vez a necessidade de consulta prévia à Prefeitura Municipal sobre a futura instalação do empreendimento, notadamente aqueles em que haverá instalação de estande de tiro, por haver possibilidade de ter restrições locais impostas pelo poder público municipal.

Quanto aos sistemas de rádios, todo equipamento de radiocomunicação (profissional) necessita da Licença de Funcionamento, expedida pela Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações). A utilização de rádios sem a devida concessão é considerada crime pelo artigo 183 da **Lei Geral de Telecomunicações** (pena: detenção de 2 a 4 anos para o

responsável legal da empresa e multa de R\$ 10.000,00 reais), sendo que cada estação deverá ser objeto de licença, as quais constarão no documento de liberação da ANATEL. O projeto de licenciamento de rádio deve ser apresentado à ANATEL por um profissional registrado junto ao CREA e que tenha uma das seguintes formações: engenheiro de comunicação, engenheiro eletricista ou ainda engenheiro eletrônico. O Engenheiro faz o cadastramento das estações de rádio no sistema da ANATEL, bem como o projeto técnico. Em alguns meses a ANATEL analisa e se não houver dívidas no CNPJ do solicitante, libera os boletos que após serem pagos serão liberadas as licenças.

3.4 PROTOCOLO E AUTORIZAÇÃO JUNTO À POLÍCIA FEDERAL

Conforme questionário aplicado à Polícia Federal, o procedimento de regularização de Segurança Privada se inicia:

Após constituída a empresa com cadastro de CNPJ e registro de contrato social na junta comercial, a solicitação é feita via sistema Gesp. Após a vistoria da Superintendência que está situada na Capital do Estado, é encaminhado para a Coordenadoria Geral de Controle de Segurança Privada – CGCSP em Brasília. Qualquer irregularidade constatada ou notificação para adequação é feita via sistema, para nova análise, se couber. (SANTOS, 2017)

O Certificado de Segurança é necessário para as filiais que possuirão armazenagem de mais de cinco armas, sendo que é um processo que antecede a Autorização de Segurança Privada.

Buscou-se saber se no Estado do Mato Grosso do Sul há obrigatoriedade de credenciamento das atividades de Segurança Privada junto aos órgãos policiais estaduais, e houve a informação de que:

Não há obrigatoriedade, mas somente o registro na Junta Comercial. As exigências são somente às constantes na portaria DPF 3233/2012. No entanto, para eventos, de acordo com a Portaria DGPC/SEJUSP nº 103 de 31/01/2013, que “disciplina a fiscalização e suspensão de alvarás dos estabelecimentos de entretenimento e lazer sujeitos à fiscalização da Polícia Civil que apresentarem irregularidades nas normas de segurança e dá outras providências”, no momento da obtenção do alvará para realização de eventos, a referida portaria no seu artigo 1º exige a apresentação de contrato de segurança interna, para emissão de alvará especial, portanto, a Polícia Civil de Mato Grosso do Sul terá o escopo e informações sobre a Segurança Privada que será empregada no evento³. (SANTOS, 2017)

Na Portaria DPF nº 3.233/2012, dispõe sobre os requisitos de Autorização de Segurança Privada no seu artigo 4º, conforme segue:

Dos Requisitos de Autorização

Art. 4º O exercício da atividade de vigilância patrimonial, cuja propriedade e administração são vedadas a estrangeiros, dependerá de autorização prévia do DPF, por meio de ato do Coordenador-Geral de Controle de Segurança Privada, publicado no Diário Oficial da União - DOU, mediante o preenchimento dos seguintes requisitos:

I - possuir capital social integralizado mínimo de 100.000 (cem mil) UFIR;

³Texto extraído do questionário aplicado à Polícia Federal no dia 27/04/2017.

- II - provar que os sócios, administradores, diretores e gerentes da empresa de segurança privada não tenham condenação criminal registrada;
- III - contratar, e manter sob contrato, o mínimo de quinze vigilantes, devidamente habilitados;
- IV - comprovar a posse ou a propriedade de, no mínimo, um veículo comum, com sistema de comunicação ininterrupta com a sede da empresa em cada unidade da federação em que estiver autorizada;
- V - possuir instalações físicas adequadas, comprovadas mediante certificado de segurança, observando-se:
 - a) uso e acesso exclusivos ao estabelecimento, separado das instalações físicas de outros estabelecimentos e atividades estranhas às atividades autorizadas;
 - b) dependências destinadas ao setor administrativo;
 - c) dependências destinadas ao setor operacional, dotado de sistema de comunicação;
 - d) local seguro e adequado para a guarda de armas e munições, construído em alvenaria, sob laje, com um único acesso, com porta de ferro ou de madeira reforçada com grade de ferro, dotada de fechadura especial, além de sistema de combate a incêndio nas proximidades da porta de acesso;
 - e) vigilância patrimonial ou equipamentos elétricos, eletrônicos ou de filmagem, funcionando ininterruptamente; e
 - f) garagem ou estacionamento para os veículos usados na atividade armada.
- VI - contratar seguro de vida coletivo.

Este último há necessidade de comprovação de contratação do seguro de vida no prazo até 60 dias da publicação do alvará da autorização de funcionamento, conforme portaria DPF nº 3233/2012:

Art. 8º As empresas que pretenderem obter autorização de funcionamento nas atividades de segurança privada deverão possuir instalações físicas aprovadas pelo Delegado Regional Executivo - DREX da respectiva unidade da federação, após realização de vistoria pela Delesp ou CV, devendo apresentar requerimento com comprovante de recolhimento da taxa de vistoria das instalações. Art. 9º Após a verificação da adequação das instalações físicas do estabelecimento, a Delesp ou CV emitirá relatório de vistoria, consignando a proposta de aprovação ou os motivos para a reprovação.

§ 1º Proposta a aprovação das instalações físicas pela Delesp ou CV, **o certificado de segurança** será emitido pelo DREX, **tendo validade até a próxima revisão de autorização de funcionamento do estabelecimento**⁴.

§ 2º A renovação do certificado de segurança constitui requisito para a revisão da autorização de funcionamento do estabelecimento, devendo ser requerida juntamente com o processo de revisão mediante a comprovação do recolhimento das taxas de vistoria das instalações e de renovação do certificado de segurança.

Para o **processo** de solicitação de autorização de funcionamento, o artigo 10 da mesma portaria exige:

Art. 10. Para obter autorização de funcionamento, as empresas de vigilância patrimonial deverão apresentar requerimento dirigido ao Coordenador-Geral de Controle de Segurança Privada, anexando os seguintes documentos:

- I - cópia ou certidão dos atos constitutivos e alterações posteriores, registrados na Junta Comercial ou Cartório de Pessoa Jurídica;
- II - comprovante de inscrição nos órgãos fazendários federal, estadual e municipal;
- III - balanço ou balancete, assinado por contador ou técnico em contabilidade, que comprove a integralização do capital social em no mínimo 100.000 (cem mil) UFIR, juntamente com os documentos em nome da empresa que comprovem a efetiva integralização dos bens ou recursos, como notas fiscais e documentos de propriedade de bens móveis, emitidos por órgãos competentes, escrituras de imóveis e comprovantes de saldo bancário;
- IV - cópia da Carteira de Identidade, inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas - CPF, Título de Eleitor e Certificado de Reservista dos administradores, diretores, gerentes e sócios;

⁴ Grifo meu.

V - certidões negativas de registros criminais expedidas pelas Justiças Federal, Estadual e Militar dos Estados e da União, onde houver, e Eleitoral, relativamente aos sócios, administradores, diretores e gerentes, das unidades da federação onde mantenham domicílio e pretendam constituir a empresa;

VI - memorial descritivo do uniforme dos vigilantes, mencionando apito com cordão, nome e logotipo da empresa, plaqueta de identificação, acompanhado de fotografias coloridas, de corpo inteiro de frente do vigilante devidamente fardado;

VII - declaração das Forças Armadas, dos órgãos de segurança pública federais e estaduais, e das guardas municipais ou das Delesp ou CV, informando que o modelo de uniforme apresentado não é semelhante aos utilizados por aquelas instituições;

VIII - fotografias das instalações físicas da empresa, em especial da fachada, demonstrando o nome e a logomarca da empresa e o local de guarda de armas e munições;

IX - cópia do documento de posse ou propriedade de, no mínimo, um veículo comum para uso exclusivo da empresa, dotado de sistema de comunicação, identificado e padronizado, contendo nome e logotipo da empresa;

X - fotografias coloridas da parte da frente, lateral e traseira do veículo, demonstrando o nome e logomarca da empresa;

XI - autorização para utilização de frequência de rádio concedida pelo órgão competente ou contrato com prestadora de serviço; e

XII - comprovante de recolhimento da taxa de expedição de alvará de funcionamento da empresa de segurança, salvo na hipótese de autorização para nova atividade, nos termos do art. 147, § 5º.

Perguntado à PF sobre o que pode inviabilizar o negócio de Segurança Privada, informou-se que as causas mais comuns de inviabilização são:

O descumprimento dos requisitos da Portaria DPF nº 3233/2012, falta de capital mínimo exigido pela Portaria DPF nº 3233/2012 no momento da constituição da empresa, antecedentes criminais de sócios, falta de instalações exclusivas para a atividade desejada, estrutura inadequada para a parte operacional. (SANTOS, 2017)

3.5 REGISTRO DE UNIFORMES JUNTO À POLÍCIA FEDERAL

O processo de registro de uniformes junto à Polícia Federal requer consulta prévia junto aos órgãos de segurança presentes no Município onde serão desenvolvidas as atividades.

A declaração de não similaridade de uniformes expedidos pelas Forças Armadas, órgãos de segurança pública federal e estadual, e guardas municipais ou Delegacias de Controle de Segurança Privada - DELESP ou Comissões de Vistoria - CVs, é documento imprescindível para aprovação de modelo de uniforme, sendo que sem esse documento, não haverá liberação de uso do uniforme, bem como se alguma força de Segurança Pública citar que há similaridade no uniforme por ocasião da consulta, a empresa de Segurança Privada deverá efetuar as modificações necessárias para que seja aprovado.

Por se tratar de um dos direitos do vigilante consagrados na legislação, temos exemplos a seguir de normas que regem o assunto:

O empregador deve obedecer ao disposto no artigo 66 da Portaria nº 992, de 25 de outubro de 1995 que diz:

Art. 66 - A empresa de segurança privada, categorias vigilância, transporte de valores e segurança orgânica, interessada na aprovação, alteração ou modificação do uniforme de uso dos vigilantes, deverá solicitar autorização à Comissão de Vistoria do DPF, instruindo o requerimento com os seguintes documentos:

- I - cópia da portaria de autorização para funcionamento;
 - II - cópia dos Certificados de Segurança ou Vistoria, conforme o caso, dentro do prazo de validade;
 - III - memorial descritivo do uniforme em uso;
 - IV - descrição das alterações propostas; (se for o caso)
 - V - fotos coloridas... de frente, perfil, costas, de corpo inteiro, tamanho 9x15 cm de um vigilante com o fardamento completo;
- Parágrafo Único - O processo de alteração ou aprovação de uniforme deverá ser remetido à CCP/DPF, após sua conclusão, para ser anexado ao processo de funcionamento da empresa.

A Portaria 3.233/12 da PF cita:

CAPÍTULO VIII

DO UNIFORME DO VIGILANTE

Art. 149. O uniforme do vigilante é obrigatório e de uso exclusivo em serviço, devendo possuir características que garantam a sua ostensividade.

§ 1º A fim de garantir o caráter ostensivo, o uniforme deverá conter os seguintes elementos:

- I - apito com cordão;
- II - emblema da empresa; e
- III - plaqueta de identificação do vigilante, autenticada pela empresa, com validade de seis meses, constando o nome, o número da Carteira Nacional de Vigilante - CNV e fotografia colorida em tamanho 3 x 4 e a data de validade.

§ 2º O traje dos vigilantes empenhados na atividade de segurança pessoal não necessitará observar o caráter da ostensividade, aplicando-se quanto a estes o disposto no art. 70, § 2º.

§ 3º A validade da plaqueta de identificação do vigilante poderá ser aposta de forma a ser substituída a cada vencimento sem que seja necessária a reprodução de todo o documento.

Art. 150. O uniforme será adequado às condições climáticas do lugar em que o vigilante prestar serviço, de modo a não prejudicar o perfeito exercício de suas atividades profissionais.

Art. 151. O modelo de uniforme dos vigilantes não será aprovado quando semelhante aos utilizados pelas Forças Armadas, pelos órgãos de segurança pública federais e estaduais e pelas guardas municipais.

§ 1º Em caso de semelhança superveniente causada por criação de novo uniforme nas Forças Armadas, nos órgãos de segurança pública federais e estaduais e nas guardas municipais, capaz de causar confusão ao cidadão e ao Poder Público, a Delep ou CV responsável pela autorização do uniforme na unidade da federação poderá rever a autorização concedida.

§ 2º Na hipótese do § 1º não haverá necessidade de completa reformulação do uniforme autorizado, bastando alterações ou acréscimos de faixas, braçadeiras, inscrições, emblemas ou outros elementos identificadores que, a critério da unidade responsável, sejam suficientes para elidir a semelhança observada, fixando-se prazo razoável para implementação das medidas fixadas.

Art. 152. A empresa que prestar serviços de vigilância em indústrias, usinas, portos, aeroportos, navios fundeados em águas nacionais ou em outros estabelecimentos que venham impor riscos à incolumidade física de seus vigilantes, deverá adotar, além do uniforme, equipamentos de segurança necessários ao desempenho do trabalho, tais como capacetes, botas, óculos, cintos especiais e outros necessários, observadas as regras de segurança do serviço a ser executado.

Art. 153. As empresas especializadas e as que possuem serviço orgânico de segurança poderão possuir mais de um uniforme autorizado, podendo um deles ser terno ou paletó, observadas as peculiaridades da atividade e o local de prestação do serviço, bem como os requisitos do art. 149, §1º.

Art. 154. Para obterem a autorização para modificação de uniforme já autorizado, ou acréscimo de um novo, as empresas especializadas e as que possuem serviço orgânico de segurança deverão possuir alvará de autorização e certificado de segurança válidos, devendo protocolar requerimento à Delep ou CV, anexando:

- I - memorial descritivo do uniforme dos vigilantes, mencionando apito com cordão, nome e logotipo da empresa, plaqueta de identificação, acompanhado de fotografias coloridas, de corpo inteiro de frente do vigilante devidamente fardado;
- II - memorial descritivo das alterações propostas;
- III - declaração das Forças Armadas, dos órgãos de segurança pública federais e estaduais e das guardas municipais ou da Delep ou CV, informando que o modelo de uniforme apresentado não é semelhante aos utilizados por aquelas instituições; e

IV - comprovante de recolhimento da taxa de autorização para mudança de modelo de uniforme.

Art. 163. Assegura-se ao vigilante:

I - o recebimento de uniforme, devidamente autorizado, a expensas do empregador;

É possível perceber o grau de detalhamento da legislação quanto à regularização dos uniformes. O uniforme além de cumprir as exigências legais, trás outros benefícios aos trabalhadores Vigilantes e as empresas:

- Facilita a identificação do vigilante e da empresa;
- Cria um ambiente de trabalho mais formal;
- Trás aos colaboradores um sentimento de equipe;
- Em algumas condições de trabalho funciona como EPI⁵, sendo assim importante para a segurança do trabalho.

O material utilizado para confecção do uniforme deve ser o mais adequado possível para cada ambiente que o Vigilante prestará o serviço, evitando assim acidentes, queimadura solar, picadas de insetos e animais peçonhentos, sendo que no artigo 150 da Portaria nº 3233/12 DPF o legislador teve o cuidado de contemplar esse aspecto que pode influir muito no desempenho das funções do Vigilante. Quanto mais adequado for o uniforme para cada ambiente de trabalho, evitará assim que haja um alto índice de baixa de colaboradores para tratamento médico, proporcionando bem estar e melhorando-lhes a qualidade de vida no trabalho por minimizar a fadiga e o estresse.

3.6 CONTRATAÇÃO DE PESSOAL ESPECIALIZADO

A contratação de pessoal é uma etapa de suma importância para a empresa, pois o sucesso ou não das atividades está em grande parte relacionada à qualidade dos serviços prestados, portanto, o recrutamento de bons profissionais e o bom gerenciamento de pessoal e de serviços prestados farão com que mantenha a qualidade almejada. Há requisitos que são impostos pela legislação, tais como: uso de uniformes aprovados, fornecimento de CNV, entre outros, mas é muito importante que no contrato de trabalho do Vigilante haja cláusulas claras quanto às regras de conduta no trabalho, abrangendo desde o uso e conservação de uniformes e equipamentos, asseio corporal (barba raspada e cabelos aparados no caso de Vigilante masculino), exigência de uso dos equipamentos obrigatórios e proibição de uso de equipamentos não permitidos ou que possam provocar distração do Vigilante no desempenho de suas funções, comportamento incompatível com a função do Vigilante (distração, postura, apresentação para o trabalho em condições físicas incompatíveis provocadas por atividades

⁵ Equipamento de Uso Individual

fora do emprego, agressividade, etc.). O máximo de regras deve ser descrito no contrato de trabalho, visando evitar que o trabalhador não venha a se sentir injustiçado quando exigido no trabalho ou ainda para que não haja prejuízo ao bom andamento do serviço.

Importante ainda haver livro ou outro documento que comprova a entrega de material de uso pessoal ou Equipamento de Uso Coletivo – EPC e Equipamento de Uso Individual – EPI.

A portaria DPF nº 3233/2012, exige a existência de um efetivo mínimo de 15 vigilantes devidamente habilitados, devendo assim, ser um item a observar e cumprir integralmente por ser um requisito para funcionamento de atividade de Segurança.

Quanto às implicações do negócio da Segurança Privada, há algumas citações no questionário que é importante para o empreendedor:

Ao abrir um empreendimento de Segurança Privada os responsáveis pelo empreendimento devem atentar para uma série de exigências legais quanto à atividade, quanto à guarda e conservação de material controlado e outros materiais de uso da Segurança Privada, e ainda deverá estar atento ao atendimento aos requisitos legais constantes na Portaria DPF nº 3233/2012, que possui várias situações de cunho administrativo e operacional relativos à empresa que necessita de um acompanhamento periódico e organização para que não ocorra perda de prazo para as adequações dos documentos que porventura venha vencer⁶. (SANTOS, 2017)

Por isso é pertinente cada vez mais aprimorar as ferramentas e técnicas de gestão para manter a empresa de Segurança Privada com um gerenciamento eficaz, que possa impedir a interrupção do negócio e que mantenha a qualidade nos serviços.

Quanto à contratação de pessoal especializado, é primordial que a empresa busque no mercado pessoas que sempre estejam envolvidas com o auto desenvolvimento profissional, que é capaz de buscar por iniciativa própria capacitação e aprimoramento profissional na área de atuação, pois com a velocidade da informação, a evolução da sociedade e das organizações nos dias atuais é necessário que o profissional esteja sempre se atualizando e aprimorando seus conhecimentos técnicos. Pessoas que demonstram habilidade em fazer segurança utilizando de técnicas de inteligência ao invés da antiga tática da força, são mais eficientes no desempenho das funções. Procurar profissionais que possuem características comportamentais que demonstram autodomínio, bom senso, coragem, disciplina, iniciativa, entre outras qualidades, fará com que a organização possa obter êxito em oferecer serviços de melhor qualidade e consequentemente obterá melhores resultados.

A empresa deve sempre estar atenta aos cuidados que se deve ter ao efetuar gestão de pessoas, pois nas empresas de segurança privada é comum “mandar” o Vigilante para postos

⁶Texto extraído do questionário aplicado à Polícia Federal no dia 27/04/2017.

sem nenhum apoio material, sem condições de trabalho e não considerar que naquele posto há um ser humano que precisa efetuar um revezamento de posto, fazer necessidades fisiológicas, mudar para a posição em pé ou sentado para melhorar as condições de ergonomia, alimentar-se, ter um abrigo do sol, chuva e outras intempéries do tempo, entre diversas outras necessidades que a empresa precisa levar em consideração, visando manter uma elevada auto-estima dos trabalhadores Vigilantes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como em qualquer outra organização, as ferramentas de gestão quando utilizadas na gestão de segurança privada, traz uma série de vantagens para as organizações, a ponto de que outros ativos da empresa possa se fazer mais rentáveis, pelo fato da redução de perdas proporcionada pela gestão mais eficiente.

A aplicação de questionário utilizado na pesquisa trouxe um contato mais próximo da realidade, ao poder ser discutido diretamente com os representantes do poder público e órgão regulador (Polícia Federal) que proporcionou ter a sensação de que se depender daquele órgão, pela presteza apresentada ao responder o questionário, a regularização das atividades de segurança privada não terá impecilho fora do que rege as normas relativas à matéria pesquisada. Por outro lado, a tentativa de aplicação de entrevista por meio de questionário ao órgão SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro Empresas, restou frustrada, uma vez que por mais insistência que foi feita ao tentar atendimento ou agendamento, o referido órgão não retornou sequer uma resposta negativa, talvez até pelo fato de que isso implicaria dispêndio de tempo sem vislumbrar retorno financeiro ou ainda mesmo pelo fato de que as empresas de Segurança não se encaixem no perfil de cliente almejado por aquela instituição.

O contato e manipulação de normas que regem a segurança privada no Brasil trouxeram a reflexão à gestão da segurança privada, possibilitando, num caso real, poder ter uma noção de onde começar a agir para gerir, organizar, documentar ou mesmo acompanhar e manter vigente a documentação pertinente da organização trouxe à tona a ideia inicial de desenvolver métodos próprios para se esquivar de contratempos e surpresas desagradáveis no acompanhamento das atividades diárias de uma empresa, pois como é sabido, os integrantes da gestão de uma organização em sua maioria são sobrecarregados de atividades e possuem uma carga diária de serviços excessivos, dado os percalços que a modernidade traz e os entraves burocráticos que permeiam o negócio de segurança privada, principalmente.

As ferramentas apresentadas como exemplo, por mais simples que foram elas, são meios iniciais para organizar a gestão, podendo a partir delas adquirir ou desenvolver outros meios tecnológicos mais aprimorados para gestão efetiva de requisitos legais, o que por si só, organizar a gestão, possibilita ganho por preservar a organização do risco de paralisação do negócio por perda de prazos ou por dificuldade em obter uma ordem cronológica de ação para gestão de cada processo que compõem o sistema como um todo, sendo assim agrega valor aos processos da empresa. Possui a mobilidade tecnológica pela possibilidade de ser uma planilha compartilhada em rede ou mesmo ainda tem a possibilidade de manter uma cópia de

segurança em mídia removível. Afasta ainda o risco de sanções administrativas de multas relativas aos procedimentos que porventura não forem providenciados.

Com a revisão bibliográfica e questionário aplicado, é possível perceber a necessidade de uma boa gestão apoiar os processos das atividades de Segurança privada, seja pelo grau de especialidade da matéria, seja pela necessidade de sigilo que as operações de Segurança Privada exigem, ou ainda pelo uso constante de material controlado pela Polícia Federal e Exército. Durante a pesquisa, pode-se perceber ainda o nível de dificuldade, do empreendedor da área de Segurança Privada, em obter assessoria de alguns órgãos de apoio, como citado o caso do SEBRAE.

Percebe-se que o planejamento e gestão a nível organizacional é imprescindível para a manutenção das atividades, uma vez que, pelo fato de Dourados estar em região de interior do país, o despertar para o uso de determinadas ferramentas, pode ser tardia e, portanto, prejudicial ao empreendimento. Questiona-se alguns requisitos para abertura de empresa de segurança privada, tal como o requisito do capital de 100.000 UFIR, no entanto, talvez essa exigência seja necessária para evitar que a proliferação de empresas do ramo fuja do controle e venha espalhar um arsenal de material controlado, e ainda estar habilitada a prestar um serviço que diariamente se apodera de informações estratégicas que poderiam ser utilizadas para a prática criminosa. Por outro lado, esse ramo de atividade possui grandes corporações multinacionais que prestam serviços e é referência em prestação de serviços no ramo de Segurança Privada, essas corporações com certeza possuem ferramentas muito aprimoradas para gestão de requisitos e dispõe de recursos humanos bem capacitados para isso.

Por derradeiro, pode-se afirmar que as ferramentas simples como as planilhas e quadros de painel gerencial ou painel de acompanhamento, são importantes por serem menos suscetíveis a panes, como são os programas computacionais, trazendo às vezes uma opção de “plano B” para a gestão, uma vez que os softwares depois de estarem alimentados com grande quantidade de informações, podem sofrer interferência por oscilações em redes de dados e comunicação, ataque de hackers ou ainda mesmo a rescisão de contrato de prestação de serviços por motivos diversos de otimização de gestão de recursos financeiros, tornando nesse momento as ferramentas simples como sendo de grande valor para a gestão.

Dessa forma, dá-se por esgotado a pergunta de pesquisa apontada no capítulo inicial e ainda o cumprimento dos objetivos sugeridos, pois foi possível demonstrar, com o ensaio aqui desenvolvido, a possibilidade efetuar o mapeamento dos processos de Segurança Privada, conceituar processo e descrevê-los e ainda sugerir uma modelagem de acompanhamento da gestão de requisitos legais.

BIBLIOGRAFIA

AGECOM. **Legalização de rádios - ANATEL**. Disponível em: <<http://agecomtelecom.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Tr%C3%A2mite-e-taxas-ANATEL.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2017.

AMORIM, João Schorne. **O Perfil do Aluno da Educação a Distância: Um Estudo Sobre a Inclusão Digital na Polícia Militar de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2012.

BRASIL. **Portaria DPF 3233/2012: Dispõe Sobre as Normas Relacionadas às Atividades de Segurança Privada**. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/servicos-pf/seguranca-privada/legislacao-normas-e-orientacoes/portarias/Portaria%20n3233.12.DG-DPF.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

CAMPOS, Jorge de Paiva. **Mapeamento de Processos: uma estratégia vencedora**. Disponível em: <<https://qualidadeonline.wordpress.com/2010/11/19/mapeando-os-processos-com-jorge-de-paiva-campos/>>. Acesso em: 23 out. 2016.

COSTA, Marco Antônio F. ; COSTA, Maria de Fátima Barrozo. **Projeto de Pesquisa entenda e faça**. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

Estado de São Paulo. Secretaria da Fazenda - Junta Comercial do Estado de São Paulo. **Manual de Orientações Procedimentos de Registro de Atos de Empresas Mercantis**. Disponível em: <http://www.institucional.jucesp.sp.gov.br/downloads/Manual_JUCESP_v20100520.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2017.

Estado do Mato Grosso do Sul – Prefeitura Municipal de Dourados - **Lei Complementar nº 72, de 30 de Dezembro de 2003**. “Institui o Plano Diretor de Dourados, cria o Sistema de Planejamento Municipal e dá outras providências”. Disponível em: <<http://www.dourados.ms.gov.br/index.php/lc-72-institui-o-plano-diretor-de-dourados-cria-o-sistema-de-planejamento-municipal-e-da-outras-providencias/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

Estado do Mato Grosso do Sul – Prefeitura Municipal de Dourados - **Lei Complementar nº 205, de 19 de Outubro de 2012**. “Dispõe sobre o Zoneamento, Uso e Ocupação do Solo e o Sistema Viário no Município de Dourados e dá outras providências.” Disponível em: <<http://www.dourados.ms.gov.br/index.php/lc-205-dispoe-sobre-o-zoneamento-uso-e-ocupacao->

do-solo-e-o-sistema-viario-no-municipio-de-dourados-e-da-outras-providencias/>. Acesso em: 15 abr.2017.

Estado do Mato Grosso do Sul. **Portaria DGPC/SEJUSP Nº 103 DE 31/01/2013**. Disciplina a fiscalização e suspensão de alvarás dos estabelecimentos de entretenimento e lazer sujeitos à fiscalização da Polícia Civil que apresentarem irregularidades nas normas de segurança e dá outras providências. Disponível em <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=250930>>. Acesso em: 18 abr. de 2017.

JÚNIOR, Orlando Pavani; Scucuglia, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo. M. Books, 2011.

MICHAELIS. **Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=processo>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

PAIM, Rafael e outros. **Gestão de processos**. Pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Ministério da Fazenda - Receita Federal do Brasil. **Inscrição no CNPJ-Orientações**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/cnpj/ConvenJuntaBH/InscCNPJOrientacoes.htm>>. Acesso em: 23 mai. 2017.

SANTOS, Rildo. **O que é Mapeamento de Processo?** Disponível em: <<http://www.rildosan.com/2011/06/o-que-e-mapeamento-de-processo.html>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Segurança Privada**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4962&%5E%5E>>. Acesso em 20 abr. 2017.

Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Cartilha para registro de Empresa**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cartilha-do-empendedor,1edb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

SILVEIRA, Cristiano Bertulucci. **Fluxograma de Processo – O que é, como elaborar e benefícios**. Disponível em: <<https://www.citisystems.com.br/fluxograma/>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

TRINDADE, Homero Catão Maribondo; Catão, Maria de Fátima Fernandes M. **Análise Organizacional numa Abordagem Sistêmica: da Identificação da Problemática Organizacional a Indicações de Alternativas de Soluções**. João Pessoa, UFPB 1991.