



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO & CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

PEDRO WEINY ALVES DA SILVA

ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS:
compras e serviços do Ministério Público da Paraíba
por dispensa e inexigibilidade de licitação.

JOÃO PESSOA - PB
2019

PEDRO WEINY ALVES DA SILVA

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS:
compras e serviços do Ministério Público da Paraíba
por dispensa e inexigibilidade de licitação.**

Relatório Técnico apresentado ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba em cumprimento às exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof.^a. Dra. Emília Maria da Trindade Prestes.

JOÃO PESSOA - PB
2019

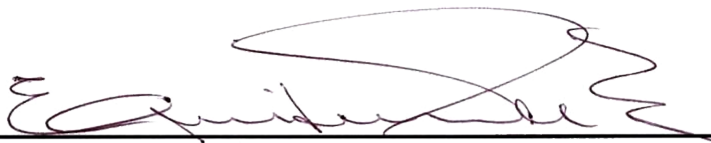
PEDRO WEINY ALVES DA SILVA

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS:
compras e serviços do Ministério Público da Paraíba
por dispensa e inexigibilidade de licitação.**

Relatório Técnico apresentado ao
Programa de Pós-Graduação
Profissional em Gestão nas
Organizações Aprendentes da
Universidade Federal da Paraíba em
cumprimento às exigências para
obtenção do título de Mestre.

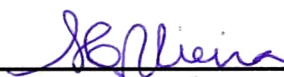
Aprovado em: 10/06/2019.

BANCA EXAMINADORA



Profª. Dra. Emília Maria da Trindade Prestes
MPGOA/UFPB – Orientadora

Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo
MPGOA/UFPB



Profa. Dra. Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra
PPGE-MPPGAV/UFPB – Examinador Externo

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586a Silva, Pedro Weiny Alves da.

ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS: compras e serviços do Ministério Público da Paraíba por dispensa e inexigibilidade de licitação. / Pedro Weiny Alves da Silva. - João Pessoa, 2019.

86 f.

Orientação: Emília Maria da Trindade Prestes.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE-CCSA.

1. Gestão da informação e do conhecimento. Mapeamento.
I. Prestes, Emília Maria da Trindade. II. Título.

UFPB/BC

DA SILVA, Pedro Weiny Alves. Análise e melhoria de processos: compras e serviços do Ministério Público da Paraíba por dispensa e inexigibilidade de licitação. João Pessoa, 2019. Relatório Técnico (Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Centro de Educação & Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba.

RESUMO

Em um mundo competitivo e com recursos financeiros limitados, as organizações cada vez mais se preocupam em garantir efetividade e eficiência aos processos de gestão que detêm. A administração pública atualmente evolui em suas organizações através da adoção do modelo gerencial em contraponto ao modelo burocrático de gestão, muito embora este último ainda tenha significativa evidência nas organizações, por diversos fatores. Conhecer a fundo os processos organizacionais e entender a sua dinâmica é fator primordial para a implantação de uma cultura organizacional adequada e moderna. Nesse sentido, o mapeamento e as propostas de melhoria aos processos de gestão têm relevância em auxiliar a alcançar tais objetivos, realizando transformações nas atividades das organizações. Este trabalho tem como objetivo identificar, analisar e sugerir possíveis pontos para melhoria no processo de compras e serviços por dispensa e inexigibilidade de licitação desenvolvido pela Diretoria Administrativa e demais setores do Ministério Público da Paraíba. Para atingir este objetivo, o trabalho utiliza-se de uma perspectiva empregada pela gestão de processos de negócios, com suporte teórico da ISO-TR 26122:2008, expressando o desenho e o redesenho do processo organizacional através da notação *Business Process Modeling Notation* (BPMN) e se valendo do método de análise de valor agregado ao processo quando da análise de suas atividades.

Palavras-chave: Gestão da informação e do conhecimento. Mapeamento de Processos. Análise de Valor Agregado. BPMN.

ABSTRACT

In a competitive world with limited financial resources, organizations are increasingly concerned with ensuring effectiveness and efficiency in the management processes they hold. Public administration currently evolves in its organizations through the adoption of the managerial model as a counterpoint to the bureaucratic management

model, although the latter still has significant evidence in organizations, due to several factors. Knowing the organizational processes in depth and understanding their dynamics is a key factor in the implementation of an adequate and modern organizational culture. In this sense, the mapping and the proposals of improvement to the management processes have relevance in helping to reach these objectives, realizing transformations in the activities of the organizations. This work aims to identify, analyze and suggest possible points for improvement in the procurement process and services for waiver and unenforceability of bidding developed by the Administrative Board and other sectors of the Public Ministry of Paraíba. In order to achieve this objective, the work uses a perspective used by business process management, with theoretical support of ISO-TR 26122: 2008, expressing the design and redesign of the organizational process through the notation Business Process Modeling Notation (BPMN) and using the method of analysis of added value to the process when analyzing its activities.

Keywords: Information and knowledge management. Process Mapping. Value Added Analysis. BPMN.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico de Pareto.....	26
Figura 2 - Gráfico Pick.....	27
Figura 3 - Diagrama de Ishikawa.....	28
Figura 4 - Diagrama de Árvore.....	28
Figura 5 - Fluxo principal do processo de compras e serviços por Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação.....	44
Figura 6 - Fluxo principal do processo de compras e serviços por Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação p. 1.....	45
Figura 7 - Exemplo de requerimento.....	46
Figura 8 - Modelo de decisão.....	48
Figura 9 - Modelo de despacho da SEGER.....	50
Figura 10 - Modelo de Ofício.....	52
Figura 11 - Modelo de Minuta Contratual.....	54
Figura 12 - Fluxo principal do processo de compras e serviços por Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação p. 2.....	57
Figura 13 - Modelo de Relatório de Preços.....	58
Figura 14 - Modelo de Despacho Orçamentário.....	59
Figura 15 - Modelo de Despacho Financeiro.....	61
Figura 16 - Modelo de cota para diligências.....	62
Figura 17 - Modelo de Parecer Jurídico.....	63
Figura 18 - Processo de compras e serviços do MPPB redesenhado.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVA	Análise de Valor Agregado
BPD	Business Process Diagram
BPM	Business Process Management
BPMI	Business Process Management Initiative
BPMN	Business Process Modeling Notation
DASTJ	Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica
DESEG	Departamento de Serviços Gerais
DIADM	Diretoria Administrativa
DIFIN	Diretoria Financeira
DIPLA	Diretoria de Planejamento Orçamentário
MPPB	Ministério Público da Paraíba
OMG	Object Management Group
PGJ	Procurador Geral de Justiça
SEGER	Secretaria-Geral
SVA	Atividades Sem Valor Agregado
TCE/PB	Tribunal de Contas do Estado da Paraíba
TI	Tecnologia da Informação
VAI	Atividades que agregam valor à instituição
VAR	Atividades que agregam valor ao registro
VAU	Atividades que agregam valor ao usuário

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Simbologia adotada pelo BPMN no software Bizagi Modeler.....	20
Quadro 2 - Métodos para Análise Qualitativa de Processos.....	30
Quadro 3 - Revisão contextual.....	64
Quadro 4 - Revisão Funcional.....	66
Quadro 5 - Análise Sequencial.....	67
Quadro 6 - Variações do processo.....	68
Quadro 7 - Regras de transações.....	69
Quadro 8 - Conexões para outros processos.....	70
Quadro 9 - Processo de Validação.....	71
Quadro 10 - Análise de Valor Agregado – Compras e Serviços do MPPB.....	72
Quadro 11 - Atividades classificadas como Sem Valor Agregado.....	73
Quadro 12 - Ações propostas.....	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
2	PROBLEMÁTICA.....	7
3	OBJETIVOS.....	7
3.1	OBJETIVO GERAL.....	7
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
4	JUSTIFICATIVA.....	8
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
5.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	9
5.2	COMPRAS E SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	12
5.3	GESTÃO POR PROCESSOS.....	13
5.4	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT – BPM.....	16
5.5	MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS.....	18
5.6	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT NOTATION – BPMN.....	19
5.7	ISO-TR 26122:2008.....	20
5.8	ANÁLISE DE PROCESSOS.....	21
5.9	ANÁLISE QUALITATIVA DE PROCESSO.....	24
5.10	DEFINIÇÃO DE PAPÉIS NA ANÁLISE DE PROCESSOS.....	31
5.11	MELHORIA E REDESENHO DE PROCESSOS.....	32
6	METODOLOGIA.....	36
6.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
6.2	DA ORGANIZAÇÃO ONDE SE EXECUTA O PROCESSO DE GESTÃO.....	37
6.3	SETORES QUE EXECUTAM O PROCESSO.....	38
6.4	SETOR RESPONSÁVEL PELO LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES E MAPEAMENTO DO PROCESSO.....	38
6.5	PROCEDIMENTOS DE ORGANIZAÇÃO, TRATAMENTO E ANÁLISE.....	39
7	ANÁLISE E RESULTADOS.....	41
7.1	MAPEAMENTO DO PROCESSO.....	41
7.2	VALIDAÇÃO DO MAPEAMENTO.....	64
7.2.1	Revisão Contextual.....	64
7.2.2	Revisão Funcional.....	65
7.2.3	Análise Sequencial.....	67
7.2.4	Identificação e Análise de Variações Do Processo.....	68
7.2.5	Estabelecimento de Regras Processuais que Regem a Sequência de Transações.....	69
7.2.6	Identificando Conexões Para Outros Processos.....	70
7.2.7	Processo de Validação.....	71
7.3	APLICAÇÃO DO MÉTODO DE ANÁLISE VALOR AGREGADO.....	72
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
	REFERÊNCIAS.....	78

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do presente trabalho, que assume a configuração de um relatório técnico a ser apresentado como exigência para obtenção de grau de mestre no programa de Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, consiste em realizar um estudo sobre o processo de compras e serviços do Ministério Público do Estado da Paraíba com a finalidade de permitir um melhoramento na rotina administrativa referente às contratações de bens e serviços através das modalidades de dispensa e inexigibilidade de licitação, previstas na Lei Federal 8.666/93.

O Ministério Público da Paraíba (MPPB) é uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, competindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, sendo esta a sua missão.

Trata-se de uma organização vinculada à Administração Pública voltada à defesa dos cidadãos e, por decorrência, tem a sua atuação adstrita ao comando legal. Portanto, o desenvolvimento de suas atividades se condiciona a um rígido modelo burocrático de gestão, uma vez que à Administração Pública só lhe é permitida realizar o que a lei prescreve.

A esse respeito, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira assim arremata:

Pode ser unanimidade a afirmação de que a adequada aplicação da administração de processos nestas instituições governamentais e para governamentais, geralmente é uma tarefa difícil para qualquer profissional, principalmente por causa de seu modelo de gestão burocrático. (OLIVEIRA, 2013, p. 55).

As organizações, incluindo-se as públicas, desenvolvem diversas atividades que levam à produção de seus resultados. Tais atividades realizadas em conjunto se configuram como processos, os quais, de forma integrada, convergem com a finalidade de alcançar os objetivos da instituição, diametralmente relacionados à sua missão.

Considerando tal premissa e um amadurecimento organizacional nesse aspecto, verifica-se, nos tempos atuais, uma mudança na forma de atuação das organizações públicas, as quais, imbuídas de um sentimento necessário de

evolução em termos de eficiência e eficácia, passaram a adotar práticas de gestão modernas, utilizando metodologias geralmente comuns à iniciativa privada.

Apesar de estar "engatinhando" na modernização de suas atividades, é notório que existem ações para fazer essa transição, até mesmo por força de Lei, além das iniciativas voluntárias que o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP traz **(gratuitamente)** no site do Gespública que é acessível a todos que tem acesso à internet. (BENDAYAN, 2017, **grifo do autor**).

Diante desse quadro, a Administração Pública vêm adotando diversas propostas de mudança organizacional, desde a adoção de tecnologias gerenciais até novos modelos de gestão, dentre as quais se destaca a gestão de processos.

Conforme o Manual de Gestão por Processos do Ministério Público Federal, entende-se como processo “um conjunto ordenado de atividades de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas” (BRASIL, 2013, p. 13).

Os objetivos dos processos visam, ainda conforme o manual do MPF, “gerar resultados para a organização e podem estar em diferentes níveis de detalhamento, sendo comumente relacionados às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio”(BRASIL, 2013, pp. 13-14)

A Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) é uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. (BRASIL, 2013, p. 17).

A Gestão por Processos, sob a ótica conceitual de Pradella, Furtado e Kipper (2016), implica em “um enfoque de desenvolvimento organizacional que [...]objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos, tomando uma visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas e recursos necessários para cumprir os objetivos críticos do negócio”(PRADELLA, FURTADO, & KIPPER, 2016, p. 5).

Logo, pode-se conceituar o modelo de gestão por processos como sendo a abordagem sistêmica de idealizar e aprimorar de forma contínua os processos das organizações, através de pessoal qualificado e engajado em equipe, aglutinando competências tecnológicas e modernas, visando entrega de valor à organização.

Seguindo essa linha, o MPPB iniciou uma ampla reforma estrutural a partir do advento de seu planejamento estratégico realizado no ano de 2012, começando a pensar na administração de forma gerencial, em contraponto ao modelo burocrático até então adotado.

Não obstante, algumas atividades organizacionais, embora constringidas às normas legais, detinham um aspecto de informalidade dentro da instituição, sendo realizadas de forma convencionada entre os servidores responsáveis pelas matérias respectivas, lhes faltando, portanto, uma norma regulamentar bem como a identificação do processo através de seu mapeamento.

O processo referente a compras e serviços se moldava a essa realidade, uma vez que os procedimentos eram executados conforme uma lógica de convenção informal adotada entre os setores administrativos do órgão, não havendo uma instrução específica que regulamentasse tal processo de gestão.

O objetivo de tal processo se constitui, basicamente, em realizar as contratações, por meio de procedimentos através de dispensa ou inexigibilidade de licitação, necessárias ao regular funcionamento da organização, seja em termos de aquisição de bens ou da prestação de serviços.

Considerando tal aspecto, o processo de compras e serviços deve obedecer às regras previstas na Lei 8.666/93, com a finalidade de se proporcionar às verbas públicas uma destinação adequada e econômica, conforme assevera Junqueira (2014).

Os gastos de verbas públicas devem seguir uma série de trâmites e regras para que sejam aplicados da forma mais vantajosa, com o menor gasto e a melhor qualidade. Trata-se de uma tarefa complexa, devido às influências que pode provocar do ponto de vista econômico, social e político no município ou região de atuação, devendo, portanto, ser realizada com atenção e cuidado, de forma a satisfazer os direitos e garantias do cidadão e cuidar para que não haja desperdício. (JUNQUEIRA, 2014).

Falar-se hodiernamente em gestão da coisa pública, implica em adentrar numa seara por demais criticada do ponto de vista da eficiência, principalmente se levada em consideração a enorme burocracia empregada aos processos das organizações públicas.

Portanto, um estudo que demonstre as melhores práticas na gestão de processos de forma contemporânea pode proporcionar à instituição a identificação de problemas em seus processos organizacionais, de modo que, ao se trabalhar de

forma adequada tratando os problemas identificados, poder-se-á promover melhorias que impactam positivamente nos resultados esperados pela administração, atendendo à sua missão e aos anseios da sociedade.

1 PROBLEMÁTICA

O processo de compras e serviços do Ministério Público da Paraíba decorre das necessidades da organização em manter os seus serviços com a finalidade de consecução de sua missão institucional. Por meio de uma gestão de processos adequada ao contexto organizacional, almeja-se que o processo de compras e serviços se desenvolva sob a perspectiva de eficiência de modo a propiciar elemento de valor à instituição. O não uso de elementos norteadores das atribuições institucionais, notadamente no contexto do processo em estudo, prejudica a premissa anterior, uma vez que não se permite um maior controle sobre as atividades dos processos de gestão do órgão. Portanto, não se pode gerenciar o que não se conhece.

A gestão por processos surge como uma metodologia consolidada tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas, que visa alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Desempenhado por todos os servidores e de forma contínua, envolve *conhecer*, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho. Por isso, é necessária a conscientização e a mobilização de todos os servidores. (BRASIL, 2013, *grifo nosso*).

Assim sendo, o presente estudo alvitra identificar, analisar e sugerir melhorias ao processo de compras e serviços do Ministério Público da Paraíba nas modalidades de dispensa e inexigibilidade de licitação.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Identificar e propor melhorias ao processo de compras e serviços do Ministério Público nas modalidades de dispensa e inexigibilidade de licitação.

2.2 Objetivos específicos

- a) Mapear o processo de compras e serviços do Ministério Público da Paraíba identificando os setores envolvidos e as atividades realizadas;
- b) Identificar na bibliografia métodos ou técnicas que permitam propor melhorias no processo;
- c) Elencar soluções aos problemas encontrados sugerindo melhorias ao processo de compras e serviços com base na análise realizada.

3 JUSTIFICATIVA

Um modelo de gestão na administração pública que procure um aprimoramento constante em suas atividades deve se empenhar em garantir a evolução dos seus processos organizacionais. Conforme Jorge Gonçalves Silva, “por sinal, desenvolvimento endógeno expressa exatamente a ideia de ciclos de melhorias da gestão por processo, como constante aperfeiçoamento, semelhante aos propósitos dos ciclos de melhoria contínua” (SILVA, 2014). Portanto, acompanhar e avaliar periodicamente os processos, identificando as suas forças, fraquezas e a possibilidade de melhoria, se torna imprescindível para o sucesso da organização sob a perspectiva da gestão por processos.

Os processos administrativos do MPPB detiveram por muito tempo a forma de apresentação em meio físico, com a aglutinação de documentos pertinentes ao assunto e, por lógica, o processo de compras e serviços seguia a mesma metodologia.

Com o advento do seu planejamento estratégico no ano de 2012, o Ministério Público da Paraíba passou a investir em tecnologia para manter atualizado o seu parque tecnológico, bem como começou a padronizar e implementar rotinas técnico-administrativas. Assim sendo, surgiram alguns sistemas informatizados que, em um primeiro momento, serviam apenas para o registro dos locais por onde o processo físico transitava entre os setores da instituição.

Em janeiro de 2018, o processo de compras e serviços passou a ser desenvolvido em meio virtual, o que tornou possível maior agilidade em sua tramitação, dinamizando-o, como também o tornando mais transparente, isso sem mencionar a redução nos custos com uso de papel e insumos para impressão.

No entanto, o processo em si nunca passou por uma análise crítica sobre as suas atividades como forma de identificar problemas em seu desenvolvimento que impactam negativamente nos resultados esperados, notadamente na entrega de valor à organização. As ocorrências relativas a problemas apresentados são tratados de forma pontual, porém o processo não é analisado conjunturalmente.

Portanto, o presente estudo se justifica diante da necessidade de se proporcionar à organização meios de avaliar e corrigir problemas apresentados pelo processo de compras e serviços, conferindo a possibilidade de, ao implantar as melhorias sugeridas, viabilizar os preceitos de economia e eficiência ao processo.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

As instituições sempre foram compostas por processos. Contudo, geralmente a gestão das organizações é realizada por meio de uma estrutura que atende as áreas operacionais, mas não os seus processos. De acordo com Gonçalves (2000, p. 8) a gestão por processos é uma “perspectiva da Administração que faz os processos e áreas funcionais interagir. Afinal os processos são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia”. Tais elementos que se relacionam com o processo, como por exemplo, os usuários, os métodos do processo (na hipótese da presente análise, do processo de compras e serviços do Ministério Público da Paraíba) e o uso da tecnologia, serão examinados nas matérias que seguem.

4.1 Administração Pública

A administração pública é o processo estruturado de planejamento, organização, orientação, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública no direcionamento para atender às necessidades e expectativas dos cidadãos da comunidade, visando ao bem comum (OLIVEIRA, 2014).

Já José Matias-Pereira conceitua Administração Pública como sendo “o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas” (MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 77).

Durante o seu período histórico, a administração pública brasileira evoluiu de um aspecto primordialmente focado no Estado, de conotação patrimonialista, passando por uma administração pública de cunho burocrático, com um maior controle dos processos e, atualmente, envereda pelo caminho da administração pública gerencial. Entre outras razões para tanto, está a necessidade de se imprimir valor aos serviços oferecidos aos cidadãos que, através do recolhimento de impostos, financiam a máquina pública e esperam dela eficácia, eficiência e efetividade.

O conceito do termo eficiente – fazer certo o que deve ser feito –, idealmente, deve ser o mais amplo possível, englobando os conceitos dos termos eficaz – alcançar os resultados esperados – e efetivo, ou seja, se perpetuar ao longo do tempo, logicamente com os processos evolutivos e de aprimoramento a serem efetuados. (OLIVEIRA, 2014, p. 3).

Outro fator que está influenciando na evolução da administração pública diz respeito ao nível de educação da sociedade. Segundo Oliveira, “pode-se considerar normal que, à medida que o nível educacional se eleva, a intensidade da exigência de qualidade dos serviços públicos por parte da população fica mais forte” (OLIVEIRA, 2014, p.8).

No entanto, a história da administração pública nos ensina que um longo período está sendo necessário à implementação de mudanças significativas. Podemos elencar alguns períodos, como já mencionado acima.

Conforme Oliveira, “no período entre as décadas de 1890 e 1930 existia o Estado Oligárquico ou da República dos Coronéis, em que não se dava importância às questões sociais, apesar da atuação de algumas instituições religiosas” (OLIVEIRA, 2014, p.7). Características, portanto, da administração patrimonialista em que imperavam o nepotismo e a corrupção.

Um segundo período, compreendido entre 1930 a 1950, trata-se do momento de implementação da administração pública burocrática. De acordo com Oliveira, o período em comento incluiu a “estatização da economia, com a criação de várias empresas com controle do Estado, sendo que este último aspecto esteve forte no período entre o final da década de 1960 e o início da década de 1980” (OLIVEIRA, 2014, p.7). O modelo burocrático demanda um maior controle sobre os processos e é baseado nos princípios da impessoalidade, da hierarquia funcional, da ideia de carreira pública, além da profissionalização do servidor.

Por fim, temos o período hodierno em que se identifica uma tentativa de implementação de uma administração pública de aspecto gerencial, a qual faz um contraponto ao modelo anterior, ou seja, o modelo burocrático. Tal modelo visa, como já mencionado nesse estudo, entregar valor para a sociedade, se apresentando como um remédio aos sintomas evidenciados no modelo burocrático de administração. Até mesmo a legislação cunhada no presente período envereda pela tentativa de se proporcionar um avanço na entrega dos serviços, bem como na redução de custos.

Para Oliveira, “todo e qualquer modelo administrativo deve estar direcionado a facilitar a consolidação das atividades fins da instituição pública, ou seja, do público ao qual ela deve atender as necessidades e, até, as expectativas” (OLIVEIRA, 2014, p.11). Nesse sentido, necessário se faz a observação dos princípios que regem a Administração Pública, a saber:

- Legalidade
- Impessoalidade
- Moralidade
- Publicidade
- Eficiência
- Proporcionalidade
- Ampla defesa
- Razoabilidade
- Contraditório
- Segurança jurídica
- Motivação
- Supremacia do interesse público

Com tais considerações, passamos a analisar como funciona a contratação para a aquisição de bens e serviços por parte da administração pública.

4.2 Compras e serviços na Administração Pública

A contratação para realização de compras e serviços na Administração Pública obedece aos preceitos legais, entre eles o comando do artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal de 1988, o qual aduz que todas as compras para a Administração Pública devem, obrigatoriamente, ser feitas através de licitações.

Licitação é o processo administrativo utilizado pela Administração Pública e pelas demais pessoas indicadas pela lei, com o objetivo de garantir a isonomia, selecionar a melhor proposta e promover o desenvolvimento nacional sustentável, por meio de critérios objetivos e impessoais, para celebração de contratos. (OLIVEIRA, 2018, p. 25).

A finalidade do processo de compras no setor público é resguardar o interesse do Estado, portanto, deve obedecer a um quadro de legislação específico. A licitação e os contratos administrativos decorrentes do processo de compras e serviços são regidos, além da Constituição Federal, primordialmente pelos preceitos instituídos na Lei nº 8.666/93.

No art. 3.º da Lei 8.666/1993 se encontram os objetivos da licitação, quais sejam (BRASIL, 2018):

- Garantir a observância do princípio constitucional da isonomia;
- Selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração;
- Promover o desenvolvimento nacional sustentável.

Devem promover licitação para a realização de compras e serviços os órgãos da Administração Direta, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades da economia mista, os fundos especiais, assim como entidades sob o controle direto ou indireto da União, Estados, Distrito Federal ou Municípios.

No que tange aos princípios, além de obedecer aos de ordem constitucional, conforme demonstrado no tópico anterior, a licitação e os contratos administrativos decorrentes dos processos de compras e serviços devem resguardar atendimento a princípios específicos elencados no art. 3.º da Lei 8.666/1993, entre os quais, Rafael Carvalho Rezende Oliveira destaca:

- Princípio da Isonomia;
- Princípio da Publicidade;
- Princípio da Moralidade e da Probidade Administrativa.
- Princípio da Legalidade
- Sigilo na apresentação das propostas
- Princípio da Vinculação ao Instrumento Convocatório
- Princípio do Julgamento Objetivo
- Adjudicação Compulsória

(OLIVEIRA, 2018).

A licitação é meio necessário à aquisição de bens e serviços. É o gênero do processo do qual a modalidade é a espécie. Em outras palavras, “as modalidades de licitação referem-se aos procedimentos e formalidades que deverão ser observados pela Administração Pública em cada licitação” (OLIVEIRA, 2018, p. 113).

Conforme Oliveira, as modalidades de licitação podem ser enumeradas da seguinte forma:

- concorrência;
- tomada de preços;
- convite;
- concurso;
- leilão;
- pregão (presencial e eletrônico);
- consulta.

(OLIVEIRA, 2018, p. 113).

4.3 Gestão por processos

Vários autores conceituam a temática sobre Gestão por Processos. No campo da administração, Antonio Cesar Amaru Maximiano se refere da seguinte forma ao tema:

A administração por processos consiste em administrar as funções organizacionais, que são operadas pelos departamentos permanentes da estrutura, como elos de uma corrente e não de forma compartimentada, como se os departamentos fossem isolados uns dos outros. (MAXIMIANO, 2018, p. 362).

Já de acordo com Fernando Jose Barbin Laurindo e Roberto G. Rotondaro, “a gestão por processos pode ser entendida como um enfoque de desenvolvimento organizacional que tipicamente objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos, tomando uma visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas e recursos necessários para cumprir os objetivos críticos do negócio”(LAURINDO; ROTONDARO,2006).

Como já mencionado, pode-se conceituar esse modelo de gestão como sendo o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais por pessoas que detêm qualificações técnica se através do trabalho em equipe, convergindo capacidades tecnológicas e emergentes com o fim de proporcionar valor à organização.

Conforme Pradella, Furtado e Kipper(2016), a temática relacionada à gestão baseada em processos não é nova para a administração. Contudo, conforme reflexão sugerida por Gonçalves (2000), anote-se que a temática sobre processos tem estado presente nos textos de Administração de Empresas nos últimos anos. Ainda conforme este autor, “não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial”(GONÇALVES, 2000).

Uma instituição realiza e dispõe o seu trabalho através de processos, ou seja, condutas e atividades convergentes para a realização de sua finalidade. Realizar a compra ou contratar um serviço, como no caso das ações realizadas pelo Ministério Público da Paraíba em relação à manutenção de suas atividades, é um exemplo de processo. As instituições estão se organizando através da gestão por processos para lhes permitirem maior eficiência na consecução de seus objetivos, melhor adaptação a eventuais mudanças de panoramas, melhor consistência de seus esforços e maior inclinação ao aprendizado.

“A organização por processos permite que as funções trabalhem de forma coordenada, aumentando a eficiência ao longo de todo o processo”(MAXIMIANO, 2018, p. 362). A gestão por processos importa em administrar as funções permanentes como um todo e não de forma departamentalizada.

Há, também, diversos conceitos sobre o que seria processo. Processo, sob a ótica de Araújo, Garcia e Martines, “é um conjunto sequenciado de atividades formadas por um conjunto de tarefas [...] elaboradas com o objetivo de gerar um resultado que surpreenda o cliente”(ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 24).

Para Maximiano, “processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim” (MAXIMIANO, 2018). Já Gonçalves, retrata processo como “qualquer atividade que toma um *input* (bem tangível ou intangível), adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000).

No aspecto das características dos processos, Paimet al. elenca uma série de definições da seguinte forma:

- Uma organização estruturada, modelada em termos de trocas entre as atividades constitutivas. Essa organização se constitui pela ligação como cliente final;
 - Entradas tangíveis (produtos, faturas, pedidos etc.) ou intangíveis (decisão de lançar novo produto, demanda de investimentos etc.);
 - Saídas: o resultado do processo. É um ponto de partida para a construção da organização;
 - Recursos: não é a somatória de recursos locais, mas a utilização racional dos recursos que são, ao mesmo tempo, localmente necessários e úteis ao processo. É possível que alguns recursos fiquem dedicados a um processo, mas outros não, podendo ter um uso variado;
 - Custo dos recursos globais valorizados dão o custo de um processo;
 - Um desempenho global, medido por alguns (poucos) indicadores, que deve ser explicitado em desempenhos locais para cada atividade. Esses indicadores seriam a única referência de avaliação sobre o resultado do processo, o único critério de corresponsabilidade entre os atores. Localmente, têm-se indicadores de meios, e não de objetivos;
 - Fatores de desempenho ligados aos pontos críticos: são pontos privilegiados de reflexão sobre a gestão econômica do processo e sobre os principais instrumentos de ação. Pontos críticos podem ser atividades ou coordenações;
 - Um desenrolar temporal, dado que um evento detona o processo (por exemplo, chegada de um pedido) e outro o fecha (entrega). O processo se desenrola segundo uma temporalidade organizável e mensurável.
- (PAIM et al. 2009, p. 96 apud SALERNO, 1999).

Em suma, na essência do conceito e em suas características se pode identificar o processo como sendo o agrupamento de atividades conectadas que recebem um insumo (entrada) e o converte com a finalidade de proporcionar um

resultado (saída). Em tese, essa mutação que ocorre no processo deve acrescentar valor bem como proporcionar um resultado que tenha utilidade e eficácia ao destinatário ou usuário.

Contudo, é público e notório que nem todas as organizações são em sua exclusividade organizadas através dos seus processos, havendo variação entre umas e outras para mais ou para menos.

Nesse sentido, a mudança a ser realizada na estrutura organizacional deve obedecer a algumas características inerentes ao modelo de gestão por processos. Conforme Gonçalves, “mudar a estrutura organizacional da empresa de um modelo funcional para uma estrutura por processos implica” (GONÇALVES, 2000, p. 15).

- atribuir a responsabilidade pelo andamento de cada processo essencial a um *processowner*;
- minimizar os deslocamentos de pessoas e as transferências de material (para reduzir esperas, erros e cruzamento de fronteiras), organizando as atividades ao longo de processos, e não por funções;
- maximizar o agrupamento das atividades, empregando equipes multifuncionais e pessoal polivalente;
- diminuir o gasto de energia por meio de atividades como, por exemplo, reunir as partes da empresa em um menor número de locais ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para reduzir o transporte, a armazenagem e o deslocamento dos recursos e materiais empregados nos processos essenciais. (GONÇALVES, 2000, p. 15).

Passa-se, agora, a discorrer sobre a gestão de processos de negócio como meio de garantir uma gestão organizacional consistente e abrangente.

4.4 Business Process Management – BPM

Através da gestão de processos de negócio (*Business Process Management – BPM*) podem-se proporcionar à organização benefícios consistentes em melhorias ao cotidiano organizacional.

Observando o ambiente de iniciativas de Gestão de Processos de Negócios, ou *Business Process Management* (BPM), percebe-se que as organizações no Brasil procuram cada vez mais desenvolver e aprimorar tais iniciativas,

principalmente com o objetivo de garantir uma gestão consistente e abrangente. (VALLE; OLIVEIRA, 2013, p. 94).

O desempenho de uma organização está diretamente ligado ao quanto ela administra seus processos de negócio. Nesse sentido, Brocke e Roseman asseveram que a gestão de processos de negócio:

[...] emergiu como uma consolidação abrangente de disciplinas que têm em comum a convicção de que uma abordagem centrada em processos gera melhorias consideráveis tanto no desempenho quanto na compatibilidade de um sistema. Além de ganhos de produtividade, a gestão de processos de negócio tem o poder de inovar e transformar continuamente os negócios e as cadeias de valor interorganizacionais de modo geral. O paradigma do “pensamento de processo” não é de forma alguma uma invenção das últimas duas décadas. Esse paradigma já havia sido postulado por economistas pioneiros como Adam Smith ou engenheiros como Frederick Taylor. (BROCKE; ROSEMAN, 2013, p.9).

Conforme Gonçalves, os processos de negócio ou de cliente (*business process management*, BPM) “são aqueles processos que caracterizam a atuação da empresa e que são apoiados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente”(GONÇALVES, 2000, p. 11-12).

BPM, segundo Brocke e Rosemann, “é um sistema abrangente de gestão e transformação de operações organizacionais que se baseia no que constitui, comprovadamente, o primeiro conjunto de novas ideias sobre desempenho organizacional desde a Revolução Industrial”(BROCKE; ROSEMAN, 2013, p.17).

Leve-se em conta que alguns processos organizacionais são completamente desenvolvidos no âmbito de uma unidade funcional, já outros, podem transpassar mais de uma unidade, abrangendo várias, inclusive.

Portanto, podemos definir a gestão de processos de negócio (BPM) como sendo um método de gerenciamento com técnicas e ferramentas para dar suporte ao projeto, à análise, à implementação, ao gerenciamento e à melhoria dos processos de negócio.

A opção deste modelo para aplicação neste relatório técnico se dá por este ser indicado pelo Ministério Público Federal e adotado pelo Conselho Nacional do Ministério Público, estando o Ministério Público da Paraíba confortável em adotá-lo.

4.5 Mapeamento e modelagem de processos

Não se pode melhorar o que não se conhece. E essa é a realidade da maioria das organizações em relação aos seus processos organizacionais. Tornar os processos conhecidos é um grande desafio que o mapeamento pode ajudar a contornar.

Assim, na ótica de Villella, “o mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica de comunicação cujo objetivo seria ajudar a melhorar os processos existentes” (VILLELLA, 2000, p. 50).

O mapeamento do processo é uma técnica eficiente. A mesma identifica os problemas existentes nos processos organizacionais, bem como permite uma visão holística do processo, evitando o isolamento de determinados procedimentos em detrimento de uma visão conjuntural. Permite à organização desenvolver suas atividades de modo integrado, melhorando a relação entre os resultados esperados e o custo.

Já a modelagem implica em uma representação que pode ser usada para demonstrar o comportamento do processo com maior precisão, além de fornecer mais informações sobre o processo e sobre os fatores que afetam o seu desempenho. É realizada através do uso de ferramentas que permitem simular o processo com a finalidade de análise e entendimento do mesmo.

O objetivo da modelagem de processo é criar uma representação do processo a qual o descreva de forma acurada e suficiente para o seu desenvolvimento (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2016, p. 17).

A modelagem de processos traz benefícios à gestão da organização uma vez que proporciona a compreensão do processo de negócio, desenvolvendo a comunicação efetiva ao instituir uma representação visual, assim como estabelecendo uma visão comum e compartilhada com toda a organização.

Todas as organizações, mesmo públicas ou privadas, estão atreladas a processos, seja este adequado a partir de práticas já consagradas na literatura, ou gerado e aperfeiçoado na própria organização, como no caso do Ministério Público da Paraíba em relação ao processo de compras e serviços que ora se analisa. Instituir modelos na gestão de processos é a maneira eficaz para gerenciar os processos da organização, analisando o seu desempenho e, conseqüentemente, sugerindo mudanças.

Por fim, trazer o processo para um diagrama através da modelagem, permite instituir um entendimento comum sobre os procedimentos, tornando claras as ligações entre as tarefas, com a identificação das possibilidades de melhoria, além de apresentar o funcionamento do próprio processo. Considerando a temática proposta para o presente estudo, optou-se por valer-se da mais comumente notação utilizada, qual seja, a *Business Process Modeling Notation* (BPMN).

4.6 Business Process Management Notation – BPMN

O BPMN é um modelo de notação o qual foi concebido inicialmente pelo *Business Process Management Initiative* (BPMI) e publicado no ano de 2004. Em 2005, o BPMI se fundiu com a OMG (*Object Management Group*), associação aberta e sem fins lucrativos que é responsável por elaborar modelos para a indústria de software.

Esse modelo de notação tem os objetivos precípuos de suprir a lacuna entre o desenho dos processos e a sua efetiva implementação, bem como proporcionar intuitividade e fácil compreensão pelos os usuários da ferramenta.

Assim sendo, o método é composto por um diagrama, chamado de *Business Process Diagram* (BPD), ou seja, Diagrama de Processo de Negócio em tradução livre, o qual é utilizado de forma mais simples, porém ostentando elementos que representam condutas mais complexas nos processos.

Nesse sentido, na modelagem utilizando a notação BPMN, os processos podem conceber um conjunto de atividades ou a tarefa em si, as quais podem pertencer a uma ou mais organizações.

Podemos então afirmar que é uma notação que é orientada para uso humano, uma vez se tratar de modelo de fácil compreensão no sistema que o abriga, com uso de simbologia padrão que contribui para facilitar, portanto, o entendimento do usuário.

A notação BPMN, em sua totalidade, está cingida aos preceitos de modelagem direcionados tão somente aos processos de negócios. Portanto, não abarca outros tipos de processos que não os delimitados.

Com a finalidade de melhor compreensão da notação, o quadro a seguir demonstra a simbologia adotada pelo BPMN no software *Bizagi Modeler*.

Quadro 1 - Simbologia adotada pelo BPMN no software Bizagi Modeler.

Representação Gráfica	Significado
	Início do Processo
	Tarefa
	Tomada de decisão, também chamados de Gateway
	Final do Processo
	Gateway Paralelo – significa que o fluxo será dividido em duas partes, que podem acontecer paralelamente.
 Usuário Tarefa	Representa a tarefa que é realizada por um usuário
 Receber Tarefa	Representa o recebimento de uma tarefa
 Envio Tarefa	Representa o envio de uma tarefa
	Representa uma tarefa realizada de forma manual

Fonte: Próprio autor.

A metodologia do BPMN demonstra o passo a passo de um processo. A modelagem evidencia uma representação gráfica que traduz para o usuário de forma conjuntural o processo mapeado, tornando fácil a compreensão através dessa visualização, demonstrando eventuais falhas, proporcionando melhor qualidade na análise para a sugestão de eventuais melhorias ao processo.

4.7 ISO-TR 26122:2008

O Relatório Técnico ISO-TR 26122:2008, o qual está em elaboração, no tocante ao mapeamento do processo organizacional, realiza duas formas de análise, sendo a análise funcional a responsável pela decomposição de funções em processos, e a análise sequencial, a que investiga o fluxo de transações.

A cada análise específica corresponde uma revisão preliminar do contexto organizacional apropriado para o exame. Os elementos da análise podem ser combinados de várias formas, dependendo da característica da tarefa, assim como também do nível de escala do projeto e da finalidade da análise.

No corpo da ISO-TR 26122:2008 há a disposição de uma série de listas com questionamentos a serem considerados em cada componente da análise realizada.

As disposições da metodologia da ISO-TR 26122:2008 são independentes do uso de tecnologia, ou seja, podem ser aplicadas independentemente do ambiente tecnológico, conquanto possam ser usadas para estimar a conformidade das ferramentas tecnológicas que dão suporte suportam aos processos da organização.

A ISO-TR 26122:2008 será a responsável pela metodologia de análise do presente estudo no que se refere à validação do mapeamento do processo, uma vez que pode ser aplicada ao processo organizacional analisado, verificando-se, em paralelo, o fluxo de trabalho realizado no mapeamento, o qual evidencia a passagem de documentos, informações ou tarefas de um setor da organização para o outro, de acordo com as necessidades processuais.

4.8 Análise de processos

A análise dos processos passa por algumas fases. Para atualizar um processo existente é necessário estabelecer um entendimento sobre o estado atual do processo e sua disposição com as finalidades do negócio. Assim sendo, a concepção desse entendimento comum é a análise do processo.

A análise de processos é seguida por inúmeras metodologias, das quais podemos citar o mapeamento, as entrevistas, as possíveis simulações, entre outras metodologias de análise. A análise também propõe identificar o contexto do negócio, bem como fatores que podem em maior ou menor grau contribuir com o ambiente, além de interagir com o mesmo.

Nesse último aspecto podemos elencar questões normativas, como leis, atos, resoluções, instruções, etc., assim como fatores externos, como concorrência e variações de câmbio, entre outros. Alguns demais fatores a serem considerados compreendem o contexto interno, como a estratégia, a finalidade da organização, as necessidades da instituição, a cultura organizacional, bem como os valores

definidos, como também a forma em que o processo será realizado para consecução dos objetivos.

Os dados adquiridos por meio da análise devem ser de anuência de todos os que se relacionam com o processo. Deve configurar o que de fato está ocorrendo e não o que é estimado ou desejado que ocorra. Deve conceber também um olhar com imparcialidade e sem atribuir culpas por problemas existentes. A solução dessa análise elenca a estrutura para o projeto do novo processo.

A análise gera os dados necessários para a organização definir as decisões de forma consciente, visualizando as tarefas do processo. Sem esses dados, as definições são tomadas baseando-se no ponto de vista ou na intuição em contraponto aos fatos evidenciados e validados. Além disso, pode haver uma variação em conformidade com as mudanças nos panoramas interno e externo.

Por esse ângulo, as alterações de regras governamentais, situações econômicas, sociais, a evolução da tecnologia, além de alterações internas de direção, podem promover aos processos de uma organização certa inconsistência quando comparado ao originalmente concebido, podendo, inclusive, não mais atingir as necessidades da organização.

Com a análise é possível conhecer o processo de trabalho e verificar se o mesmo está atingindo o objetivo de forma satisfatória ou tem algum imbróglio. Portanto, a análise de processos é uma ferramenta indispensável à criação de um entendimento de como o trabalho, através do processo, ocorre na organização.

De fato, com o conhecimento do processo proporcionado pela análise, haverá uma forma de mensurar a eficiência e a eficácia do processo. A eficácia do processo diz respeito à medida da abrangência das finalidades ou necessidades do mesmo.

Já a eficiência do processo trata de indicar o nível de recursos empregados na execução das tarefas do processo. Avalia-se qual o custo do processo, o tempo do mesmo ou se tem algumas outras carências, consistindo em uma forma de avaliação da performance do processo.

O exame desses aspectos ajuda a descobrir eventos importantes a respeito de como o trabalho é desenvolvido na instituição. Tal análise ajuda no desenho e/ou reengenharia dos processos com a intenção de alcançar os objetivos do negócio.

O responsável pela análise “deve examinar e entender o ambiente e as condições em que o processo opera, identificando os níveis de mudanças necessárias e os obstáculos que precisam ser superados para que a análise de

processos tenha êxito” (VALE; OLIVEIRA, 2013, p.45) e, ainda segundo Vale e Oliveira, isso pode ser realizado da seguinte forma:

- Listando e inventariando os recursos organizacionais, como: pessoal, infraestrutura de TI, sistemas e aplicações usados, materiais, fornecedores etc.;
- Avaliando os recursos financeiros disponíveis para determinar o escopo do projeto;
- Definindo o escopo do projeto com base nas informações obtidas nas atividades descritas nos itens anteriores. (VALLE; OLIVEIRA, 2013, p. 45).

As informações obtidas são um recurso valioso para a direção da organização compreender como o processo se desenvolve, além de ajudar a tomar as decisões sobre como se moldar uma organização em transformação, avaliando que os processos estejam alinhados com a finalidade perquirida.

Paim et al. apontam alguns requisitos que podem ser facilmente adaptados à análise de processos, quais sejam:

Um conjunto acordado de métricas de performance para ser usado no monitoramento do desempenho dos processos; a definição de um dono de processos que seja responsabilizado pela performance do processo e que, continuamente, tome ações para melhorá-lo; uma equipe transfuncional (cross) de alto desempenho para atuar na melhoria do desempenho do processo; uma clara responsabilização pela desempenho dos processos e seus subprocessos; um programa de treinamento executivo e gerencial na abordagem escolhida para melhoria de processos; e, por fim, a definição de incentivos viáveis e aderentes para promover e estimular o trabalho transfuncional. (PAIM et al., 2009, p. 204).

Nessa conjuntura, a necessidade de avaliar um processo pode ser decorrência de um acompanhamento diuturno ou pode ser realizada por eventos em particular.

Efetivar a análise do processo como uma maneira de consolidar as melhorias, irá permitir que a organização esteja apta a abarcar as mudanças em seu quadro institucional com o menor impacto possível para o negócio.

Uma das formas de se realizar a análise de processos, e proposto nesse estudo, é através da norma técnica ISO-TR 26122:2008, a qual fornece orientação sobre análise de processos de trabalho sob a perspectiva da criação, captura e controle de registros. No entanto, a norma em comento lida com a análise de

validação no mapeamento do processo e, diante da proposta do presente trabalho no aspecto da melhoria, deve ser complementada por método apropriado, o que será abordado no próximo tópico.

4.9 Análise qualitativa de processo

Para Michel, na pesquisa qualitativa, “o pesquisador participa, compreende e interpreta” (MICHEL, 2009, p. 37). Assim, a análise sob o prisma qualitativo toma contornos imprescindíveis uma vez que se permite ao estudo uma maior compreensão, contribuindo para a tomada de decisões que envolvam soluções aos problemas identificados nos processos organizacionais.

Analisar qualitativamente processos organizacionais envolve introduzir alguns princípios fundamentais e técnicas próprias no processo de análise. Nesse intuito, apresentam-se princípios destinados à criação de processos mais sintéticos com a identificação de partes desnecessárias que podem ser eliminadas, como no caso do método que será abordado no presente estudo.

Analisar qualitativamente, diferentemente da pesquisa quantitativa, depende mais da capacidade e do estilo do pesquisador, pois, os procedimentos analíticos qualitativos não podem ser definidos previamente, não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores, conforme depreendemos das palavras de Gil(2008, p. 175).

A busca pela melhoria ao processo objeto de análise no presente trabalho tem, na análise qualitativa, um meio de apreender e aperfeiçoar a sua performance. O mapeamento do processo de compras e serviços evidenciado no presente estudo demonstra o perfil de realidade das atividades as quais se pretende aprimorar, ofertando uma visão conjuntural do processo de trabalho.

Há diversas técnicas que permitem a efetivação da análise de processos organizacionais, ou seja, realizar a segmentação do todo em partes menores. Tratando de análise qualitativa, algumas metodologias tendem tornar o processo de trabalho mais sintético. Por outro lado, algumas outras auxiliam a localizar problemas que podem desencadear graves problemas para a instituição, os quais devem ser administrados.

Dumaset al. (2013) demonstra algumas técnicas que podem ser utilizadas para analisar qualitativamente um processo. Como por exemplo, destacam-se a

Análise de Impacto, a Análise de Causa Raiz e a Análise de Valor Agregado. Passamos a descrevê-las em algumas de suas características de forma sintética.

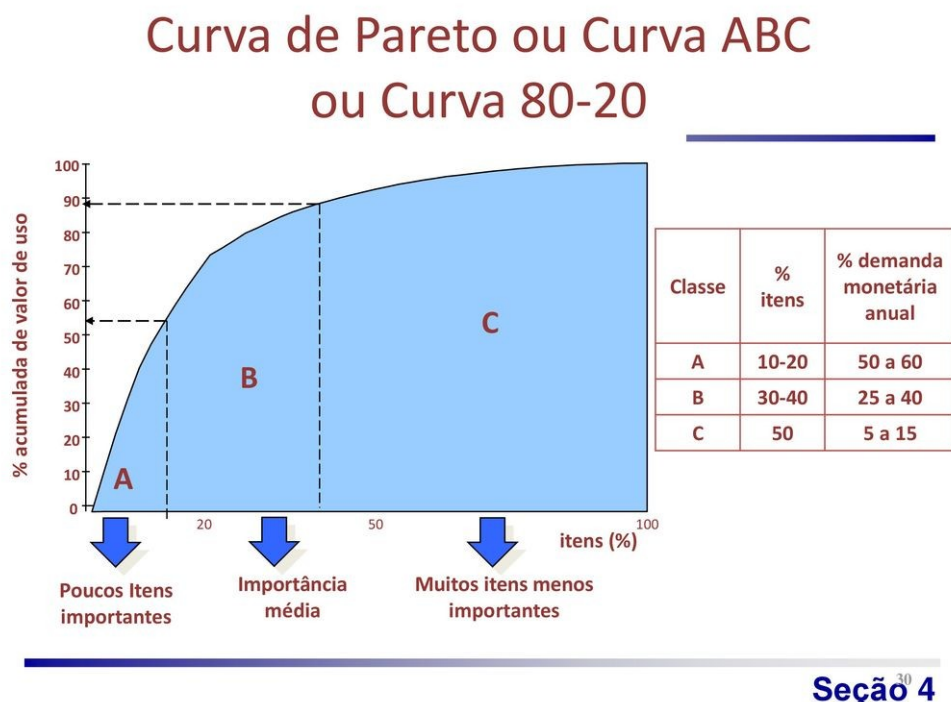
O método de Análise de Impacto permite entender os resultados dos problemas que incidem nos processos organizacionais. Assim sendo, permite priorizar atividades no intuito de alinhar o processo aos objetivos da instituição. A metodologia se desenvolve inicialmente com o registro dos problemas evidenciados no processo, realizando a catalogação dos mesmos. É recomendável que a lista contenha alguns dados sobre o problema, tais como, o nome, a descrição, as prioridades, bem como as hipóteses e impactos iniciais. Em seguida, realiza-se a análise através de metodologias singulares, tais como a aplicação do princípio de Pareto através de visualização gráfica ou do gráfico PICK.

O Gráfico de Pareto ou Diagrama de Pareto é uma ferramenta que ajuda a focalizar os esforços na melhoria dos problemas, uma vez que os categoriza com a finalidade de verificar os que produzem mais impactos para a organização. Conforme Daychoum, a utilização do Gráfico de Pareto “proporcionará a você as informações necessárias para priorizar o seu esforço para garantir que você está utilizando o seu tempo onde obterá o impacto mais positivo” (DAYCHOUM, 2016, p.183).

O princípio de Pareto indica que para certa quantidade de eventos, algo em torno de 80% dos problemas decorre apenas de 20% das causas. Essa é a origem do que é conhecido por curva 80-20. De acordo com Daychoum, “o Princípio de Pareto se baseia na clássica regra 80/20. Em outras palavras, 20% das ocorrências causam 80% do problema”(DAYCHOUM, 2016, p.183).

A figura 1 a seguir demonstra a representação do Gráfico de Pareto, também conhecida por Curva ABC.

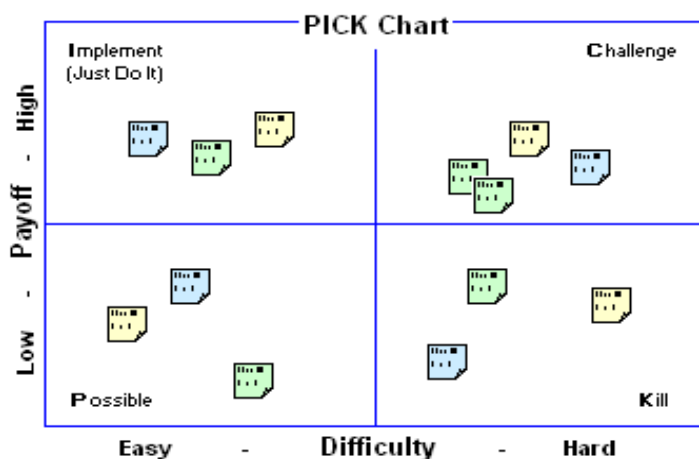
Figura 1 - Gráfico de Pareto



Fonte: (SACRAMENTO, 2018)

Outra metodologia de Análise de Impacto é a promovida pelo gráfico PICK ou *Pick Chart*. Esse instrumento concebe a identificação dos problemas por meio de uma representação gráfica que comporta quatro quadrantes identificados pelas denominações *implement*, *challenge*, *possible*, *kill*. O eixo X, ou horizontal, é composto pelas divisões nomeadas fácil e difícil, representando a dificuldade de tratar o problema ou, mais especificamente, de implementar uma melhoria. De outro norte, o eixo vertical é dividido em alto e baixo e representa a recompensa pela implementação da melhoria. A classificação do problema em um dos quadrantes se dá quando da análise da relação entre a recompensa e a dificuldade. A figura 2 a seguir, demonstra visualmente a estrutura do Gráfico Pick.

Figura 2 - Gráfico Pick



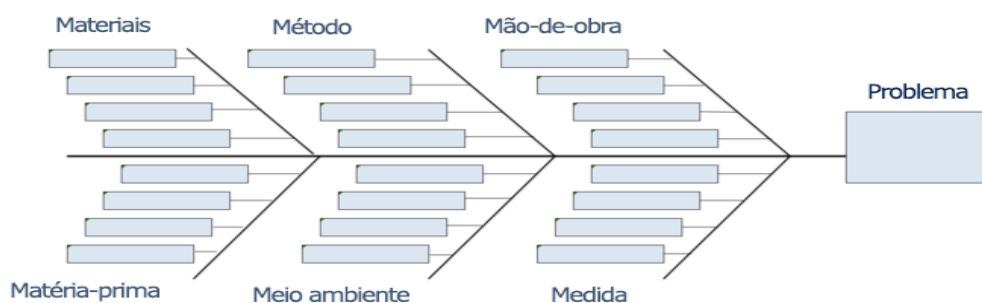
Fonte: (WITTEWER, 2017?)

O método de Análise da Causa Raiz se opera com o levantamento de situações problemáticas nos processos organizacionais, momento em que se registram tais situações e se trabalha sobre as causas dos problemas encontrados.

Para Dumas et al., “no contexto da análise do processo de negócios, a análise da causa raiz é útil para identificar e entender os problemas que impedem que um processo tenha um melhor desempenho”(DUMAS et. al., 2013, p. 191, tradução nossa).

O método em questão utiliza o Diagrama de Ishikawa, ou de Causa e Efeito, também chamado de “espinha de peixe”, terminologia adotada em decorrência do seu formato conforme se verifica na Figura 3, tendo a finalidade de instituir e dispor os efeitos dos eventos encontrados, fazendo uso da metodologia 6M, a qual indica método, material, máquina, mão de obra, medida e meio ambiente.

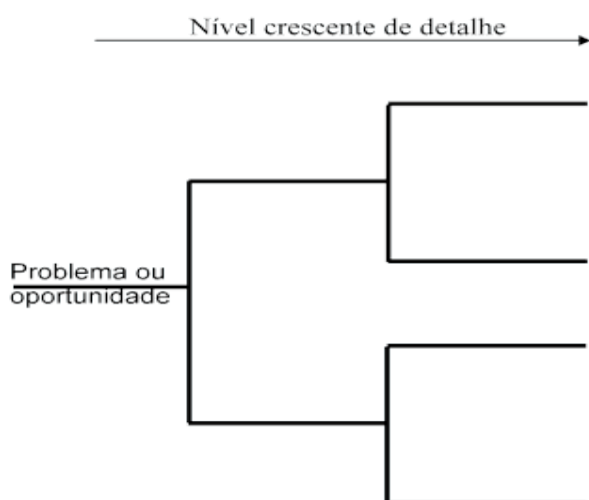
Figura 3 - Diagrama de Ishikawa.



Fonte: (ENGWHERE, 2018)

A análise de Causa Raiz também pode ser trabalhada através do Diagrama de Árvore, conforme Figura 4. Trata-se de uma metodologia em que se realizando a pergunta “porquê”, geralmente por cinco vezes (ou níveis), a solução para o problema será encontrada. Há um nível crescente de detalhes à medida que se responde aos “porquês”, fazendo com que, a ramificação decorrente, aparente com galho de árvore. Tal metodologia permite dar uma visão holística e organizada dos diferentes níveis de um problema.

Figura 4 - Diagrama de Árvore.



Fonte: (DOS SANTOS, 2017).

A Análise de Valor Agregado, método de análise adotado no presente trabalho, conforme Daychoum, “pode ser mais bem compreendida como Análise do Valor do Trabalho Realizado” (DAYCHOUM, 2016, p. 435). É desenvolvida através das fases de classificação de valor e, após, da eliminação dos desperdícios.

A primeira fase, ou seja, a de classificação, implica em realizar o levantamento dos passos dispensáveis no processo com a finalidade de suprimir os mesmos. Esses “passos” podem ser identificados no processo pelas tarefas, atividades, transações, ou seja, as ações realizadas.

O trabalho de apreciação através do método de Análise de Valor Agregado se inicia com a realização do mapeamento do processo de trabalho, bem como com o exame dos registros apontados. Ainda sobre a fase, há a elaboração de listas de verificação, notas e de documentos, onde se identificam e se detalham as atividades, tarefas, etc.

Logo em seguida, como condição para a Análise de Valor Agregado, conforme Dumas et al., a próxima fase corresponde a “identificar quem é o cliente do processo e quais são os resultados positivos que o cliente busca do processo” (DUMAS et. al., 2013, p.186, tradução nossa), ou seja, reconhecer os anseios dos clientes do processo. A partir desse ponto, realiza-se a análise de cada atividade do processo no tocante se as mesmas correspondem ao critério de agregação de valor, qual seja, de satisfação do cliente, considerando-se uma atividade que agrega valor às que atendem ao critério.

Não obstante, há algumas atividades que, embora não sejam essenciais para o cliente, são imprescindíveis para a efetivação do processo. São essas as que possuem valor agregado para o negócio. E, por último, identificam-se as atividades que não possuem agregação de valor ao cliente nem ao negócio. Essas são as que não possuem valor agregado e, portanto, são desnecessárias ao processo.

A categorização do valor da atividade é determinada de maneira subjetiva e atrelada ao contexto do processo.

Considerando, portanto, a evidenciação de três categorias de classificação de valor, trazemos a conceituação elencada por Dumas et al. sobre as mesmas, a saber:

- Valor Agregado (VA): Este é um passo que produz valor ou satisfação em relação ao cliente. Ao determinar se uma etapa agrega valor ou não, pode

ser útil fazer a seguinte pergunta: O cliente estaria disposto a pagar por essa atividade?

- Valor Agregado para o Negócio (BVA): A etapa é necessária ou útil para o negócio funcionar sem problemas, ou é necessário devido ao ambiente regulatório do negócio.

- Sem Valor Agregado (NVA): a etapa que não se enquadra em nenhuma das outras duas categorias. (DUMAS et.al., 2013, p.187, tradução nossa).

A segunda fase do método de Análise de Valor Agregado corresponde conferir a possibilidade de diminuir ou suprimir atividades sem valor agregado, ou seja, eliminar, ou de acordo com Dumas et al. (2013, p. 189, tradução nossa), automatizar tais tarefas, uma vez que não agregam valor para o cliente e não prejudicam a realização do negócio.

Por fim, com a supressão das atividades que não possuem valor agregado, realiza-se a apreciação das ações que agregam valor ao cliente e ao negócio. Tal passo objetiva evitar retrabalhos, mitigar erros, promover aumento de produtividade, ou seja, promover melhorias ao processo.

Com a finalidade de melhor visualização e sumarização dos métodos discutidos, trazemos um quadro esquemático tratando das principais características dos mesmos:

Quadro 2 - Métodos para Análise Qualitativa de Processos.

Método	Escopo	Técnica(s)
Análise de Causa-Raiz	Classificação de situações que amparam a evidenciação de um problema.	Diagramas de Causa e Efeito
Análise de Causa-Raiz	Identificação de afinidades recorrentes de causa e efeito entre situações.	Diagramas de Árvore
Análise de Impacto	Documentação das deficiências do processo de forma	Registro de Problemas e Gráfico de Pareto

	semiestruturada e avaliar os impactos gerados no negócio, trabalhando nas questões que oferecem maior retorno à instituição.	
Análise de Valor Agregado	Identificação de atividades que não agregam valor ao cliente e ao negócio.	Classificação de valor e eliminação de desperdício.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.10 Definição de papéis na análise de processos

Estabelecer e atribuir papéis é uma das primeiras atividades para a análise de processos. Qualquer pessoa, mesmo as mais leigas no assunto, diria que se as organizações são formadas por pessoas o papel delas em qualquer circunstância é decisivo (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 17).

Uma análise de processos adequada envolve algumas figuras dentro da organização, entre as quais se podem destacar os *stakeholders*, ou partes interessadas.

São pessoas que estão associadas direta ou indiretamente à organização ou que sofrem algum de seus efeitos: clientes, fornecedores, distribuidores, funcionários, ex-funcionários e a comunidade, na medida em que são afetados pelas decisões da administração. (MAXIMIANO, 2018, p. 343).

Vale destacar, inicialmente, que a análise de processos pode ser concretizada por uma única pessoa, porém é recomendável que, em caso de organizações maiores, seja realizada por uma equipe multifuncional. A equipe multifuncional pode prover uma multiplicidade de conhecimentos e de pontos de vista a respeito da situação em que se encontra o processo, resultando em melhor entendimento deste, assim como da organização.

A pessoa ou o conjunto titular da execução do processo, seja ele o dono do processo ou o executivo com atribuições para tanto, necessita escolher

atenciosamente os responsáveis que irão gerenciar o grupo de análise nas várias responsabilidades identificadas, como forma de permitir a conclusão próspera do projeto de melhoria, bem como que se promova uma análise que todos compreendam e demonstre a real situação do processo.

Por óbvio a equipe pode ser composta por especialistas na temática, líderes de negócios funcionais, entre outros participantes que apresentem interesse na execução do processo, além de poder tomar decisões a propósito do processo e tempo para que esses agentes possam desenvolver de forma satisfatória as suas atividades.

Há que ser verificado ainda, o nível de comprometimento e de priorização do processo pela organização, fator este de suma importância para o sucesso da proposta de melhoria. Assim, como em qualquer outro plano, os projetos relativos à melhoria de processos podem falhar por conta da falta de importância e de prioridade colocada no mesmo.

O responsável pela análise deve ainda ter familiaridade com o uso de metodologias e ferramentas ou técnicas direcionadas para a gestão de processos. Nesse aspecto, a contratação de pessoal especialista externo pode ser uma alternativa em relação a uma deficiência da equipe ou do responsável pela análise.

Com a definição do pessoal ou da pessoa responsável pela análise, há de se realizar as devidas comunicações acerca das responsabilidades de cada um em relação ao processo. As definições do que se espera devem ser claras e colocadas de forma evidente para cada membro da equipe, bem como seus integrantes devem se comprometer em realizar as tarefas da melhor forma possível para se conseguir obter êxito na empreitada da melhoria.

Por último, antes de se iniciar a análise do processo, deve se ter definido o seu escopo, bem como escolhidas as ferramentas que serão utilizadas no trabalho, com a finalidade de maior agilidade às atividades propostas.

4.11 Melhoria e redesenho de processos

Com a finalidade de atender os anseios da organização, a melhoria dos processos deve ser direcionada no sentido da celeridade, produtividade e qualidade. “Uma vez que todos os produtos ou serviços são resultados de um processo, a

maneira mais efetiva de se melhorar a qualidade é melhorar o processo” (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2016, p. 50).

As atividades devem ser aprimoradas a fim de se enxergar a organização de modo conjuntural, ou seja, nessa etapa necessitam ser deixados de lado empecilhos de setores e camadas de decisões, uma vez que se está a promover melhorias à organização.

As dificuldades identificadas por quem faz uso do processo na etapa de mapeamento e modelagem necessitam ser consideradas, independentemente do cargo da parte interessada. Os avanços costumam atingir demais setores que não necessariamente inseridos no processo, demandando, por exemplo, a intervenção de Recursos Humanos para um problema técnico com treinamento de analista de negócios, bem como de promover o melhoramento na difusão interna das atividades dos processos.

Do mapeamento realizado podem ser aproveitadas as informações levantadas pela equipe ou responsável e se criar um manual que evidencia os processos da organização, o qual demonstra o funcionamento institucional, assim como as funções exercidas pelos colaboradores.

Da mesma forma que no momento da análise, pode-se fazer valer de consultas a profissionais com conhecimentos específicos em determinados assuntos, haja vista o grau de melhoria a que se pretende a organização com a mudança nos seus processos de gestão.

O uso da tecnologia é fator preponderante para o sucesso. Daí a necessidade de intervenção dos recursos humanos de Tecnologia da Informação (TI) para o aprimoramento das ferramentas a serem utilizadas nos processos. Os sistemas criados para os processos devem passar por revisão frequente, atendendo as necessidades de melhoria.

Além de tudo, ao trabalho de gerir processos é imprescindível o estabelecimento e análise de indicadores de desempenho, com a finalidade de averiguar se cada processo ou suas atividades conquistaram os resultados propostos.

De acordo com Paim et al. (2009), os indicadores de desempenho do processo também são úteis para facilitar a identificação de problemas no processo e na sua gestão diária, e também para formar uma trajetória de desempenho que

permita avaliar se a organização está aprendendo a gerir melhor seus processos ao longo do tempo.

A escolha da metodologia é um fator de singular importância. Ao escolhê-la, o responsável pela análise verifica a possibilidade de se valer do uso de ferramentas extras à técnica utilizada. Embora possa ser tentador usar todas as técnicas conhecidas ou disponíveis, é melhor usar apenas aquelas que fazem mais sentido para o processo que está sendo analisado e para a organização (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2016, p. 31).

Nesse sentido, para o estudo proposto sobre o processo de compras e serviços do Ministério Público da Paraíba foi escolhida a metodologia de mapeamento de processo validada pela Norma Técnica ISO-TR 26122:2008; em relação à análise, o método escolhido foi o de Análise de Valor Agregado corroborada pela literatura especializada na área de gestão por processos.

“O princípio básico do redesenho é racionalizar o processo, para minimizar desperdício, remover complexidades sem valor, suprimir atividades obsoletas desnecessárias e consolidar atividades similares” (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2016, p. 35).

Nesse aspecto da racionalização do processo, Harrington destaca alguns princípios a serem considerados, perfeitamente aplicáveis atualmente:

- Eliminação da burocracia – este princípio sugere eliminar tarefas, aprovações e papéis desnecessários;
- Eliminação da duplicação de atividades – este princípio sugere eliminar atividades iguais que sejam executadas em diferentes partes do processo;
- Avaliação do valor agregado – este princípio orienta avaliar todas as atividades de um processo para determinar a contribuição de cada uma no atendimento dos requisitos dos clientes;
- Simplificação – este princípio explica que se deve reduzir a complexidade do processo;
- Redução do tempo de ciclo do processo – este princípio diz que se devem buscar maneiras de comprimir o tempo de ciclo para atender às expectativas dos clientes e reduzir os custos de armazenamento;
- Verificação de erros – este princípio assinala que se devem criar dificuldades para que se façam atividades incorretas;
- Atualização – este princípio destaca a importância de se atualizarem os equipamentos, o ambiente de trabalho e as pessoas (treinamento e educação) para aprimorar o desempenho global;

- Linguagem simples – este princípio afirma que se deve reduzir a complexidade da maneira de se escrever e falar, além de tornar os documentos fáceis de compreender por todos que os utilizam. Além disso, está relacionado à capacidade de o modelo ser entendido e usado pelos usuários;
- Padronização – este princípio orienta que se deve selecionar uma maneira simples de se executar a atividade e fazer com que todos os empregados sempre a utilizem;
- Parceria com fornecedores – este princípio ressalta que o desempenho global do processo melhora quando os insumos dos fornecedores são aprimorados;
- Melhoria criativa – este princípio explica que, se os dez princípios anteriores não fornecerem um resultado desejado, devem-se buscar maneiras criativas para mudar drasticamente o processo;
- Automação – este princípio sugere que se apliquem ferramentas e equipamentos em atividades rotineiras para liberar os empregados para atividades mais criativas. (HARRINGTON, 1991, p. 132).

Por fim, em relação ao fluxo de trabalho, Pradella, Furtado e Kipper apontam alguns princípios muito válidos para o presente estudo, dos quais destacamos os seguintes:

- Fluxo do trabalho. Diminua o tempo de espera – este princípio sugere que se comprima o tempo de espera nas conexões do processo para criar valor. Táticas: 1. redesenhe tarefas executadas sequencialmente para que sejam executadas em paralelo; 2. crie equipes que tenham interação mais rápida e flexível; 3. não permita que tarefas de suporte ou gerência bloqueiem a execução de um processo que agregue valor e o atrasem; 4. desenhe o fluxo de forma contínua, evitando o processamento em lotes; 5. modifique práticas no início do processo para evitar gargalos no final do processo.
- Digitalize e propague – este princípio sugere que se capture a informação digitalmente em sua fonte e a propague ao longo do processo. Táticas: 1. passe a responsabilidade pela entrada digital de dados ao cliente, na entrada do processo; 2. elimine o uso de papel no processo; 3. torne a informação acessível a todos; 4. diminua a distância entre as informações necessárias às decisões no processo e seus pontos de decisão.
- Gestão do conhecimento. Analise e sintetize – este princípio propõe que se aumente a capacidade de análise e síntese iterativas no processo. Táticas: 1. crie mecanismos para análise de cenários que proporcionem opções de decisão; 2. forneça mecanismos para a análise de dados que detecte

padrões de demanda e execução do processo; 3. forneça mecanismos para integrar várias fontes de informação.(PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2016 apud EL SAWY, 2001, p. 57-76).

Ao passo de evidenciar alguns princípios que podem ser adaptados aos objetivos propostos, passa-se ao estudo do método que conduzirá a análise do presente estudo.

5 METODOLOGIA

5.1 Procedimentos metodológicos

Este trabalho se classifica como um estudo de caso e objetiva, após a realização do mapeamento e análise do processo de compras e serviços do Ministério Público da Paraíba, propor melhorias ao processo em questão que o possa deixar mais eficiente.

Conforme Roesch:

Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos. (ROESCH, 2013, p.201).

Ato contínuo, “as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação” (ROESCH, 2013, p. 140). Para o presente estudo foi utilizada a técnica da observação participante, uma vez que o investigador, por ser funcionário da instituição detentora do processo, vivencia in loco o desenvolvimento das atividades e as rotinas de trabalho adotadas pelo Ministério Público da Paraíba. Isso permite concluir que a investigação assume a natureza qualitativa. Em relação aos dados, os mesmos são classificados como primários, uma vez que são criados pelo próprio pesquisador.

Conforme Roesch, “as observações são realizadas em intervalos regulares e dirigem-se aos indivíduos na situação de trabalho ou a processos de trabalho” (ROESCH, 2013, p. 148). Ainda segundo a mesma autora (2013), a observação apresenta a vantagem de não requerer treinamento do observador e também o fato de poder ser realizada por um longo período de tempo.

A pesquisa qualitativa é a mais apropriada a analisar de forma veemente os processos que ocorrem no âmbito de grupos de pessoas, tornando plausível a apreensão dos comportamentos. Não obstante, “muitas pessoas que conduzem pesquisas qualitativas querem melhorar o funcionamento das coisas”. (STAKE, 2011, p. 25).

Para o mapeamento do processo levou-se em consideração as perguntas constantes da ISO-TR 26122:2008, as quais foram respondidas apenas pelo pesquisador, uma vez que, como já aludido, ele lida diariamente com o processo em estudo. O setor do pesquisador é a Diretoria Administrativa do MPPB.

Na análise do processo, a metodologia utilizada foi a de Análise de Valor Agregado já conceituada no presente estudo.

5.2 Da organização onde se executa o processo de gestão.

O Ministério Público brasileiro é uma organização instituída pela Constituição Federal de 1988, lhe sendo atribuída a missão de defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

Para a realização de tal missão, o Ministério Público dos Estados e, portanto, o da Paraíba, dispõe de inúmeras funções em seu quadro de recursos humanos, realizando diversas atividades diariamente com a finalidade de promover o suporte à consecução dos preceitos de ordem constitucional, tanto na área-meio, responsável pela gestão da organização, quanto na área-fim, alinhada à fiscalização das disposições legais.

Não obstante, algumas dessas atividades têm requisitos de ordem legal, a exemplo das aquisições de bens e a contratação de serviços que, via de regra, para a Administração Pública, deve ser precedida de procedimento licitatório ou em situações excepcionais, de procedimentos que dispensam a realização deste. A justificativa para a contratação é indispensável e comum a todos os procedimentos.

Portanto, adquirir um bem ou contratar um serviço pelo Ministério Público envolve a realização de uma série de atividades por diversos setores que compõe a estrutura da organização.

5.3 Setores que executam o processo.

Os setores do Ministério Público da Paraíba que executam o processo de compras e serviços essencialmente pertencem à área-meio do quadro de serviços auxiliares do órgão, a saber: Diretoria Administrativa (DIADM), Diretoria de Planejamento Orçamentário (DIPLA), Diretoria Financeira (DIFIN), Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica (DASTJ) e Departamento de Serviços Gerais (DESEG).

À Administração Superior, representada pela Secretaria-Geral e pelo Procurador-Geral de Justiça, cabe a supervisão, análise e decisão final quanto ao processo de gestão objeto do mapeamento.

5.4 Setor responsável pelo levantamento de informações e mapeamento do processo.

A Diretoria Administrativa do Ministério Público da Paraíba, local de lotação do servidor pesquisador do presente estudo, foi o setor de onde se levantaram as informações para a realização do mapeamento do processo no período de maio a junho de 2018, período no qual se realizaram as tarefas de levantamento das informações e o mapeamento das atividades relacionadas ao processo de compras e serviços do órgão.

Cumprе enfatizar que, embora haja a participação de diversos setores envolvidos na execução do processo elencado, a Diretoria Administrativa serve de referencial executivo durante todo o processo, sanando e reportando eventuais intercorrências na execução dos processos. Trata-se, portanto de um setor que além de suas atribuições naturais, serve de ponto de comunicação entre os demais setores da Organização e a Administração Superior do Ministério Público da Paraíba.

Em relação às tarefas relacionadas, há um maior detalhamento no que se refere às atribuições próprias da DIADM e Departamentos vinculados no processo discutido, em contraponto às tarefas desenvolvidas por outras Diretorias/Setores, tendo em vista a segregação de funções estabelecida no órgão, bem como a falta de documentos ou maiores informações que possam detalhar as atividades destes.

Nesse aspecto, enfatiza-se que as informações quanto às tarefas dos demais setores foram levantadas através de observação ao sistema integrado de gestão no qual o processo é instruído e executado, além da realização de entrevistas informais

aos servidores para sanar eventuais dúvidas surgidas durante a elaboração do fluxo do processo e discriminação das tarefas correspondentes.

5.5 Procedimentos de organização, tratamento e análise.

A organização e o tratamento das informações extraídas das observações ao processo de trabalho estudado foram representados empregando o método BPM(*Business Process Management*), através da notação BPMN (*Business Process Model and Notation*) disponibilizada para a modelagem dos fluxos de trabalho pelo software *Bizagi Modeler*, software este que é orientado integralmente para implementação do BPM.

A utilização dos recursos do software *Bizagi Modeler* contribuiu tanto na organização quanto no tratamento e na análise das informações, permitindo eficiência e melhor aplicação dos dados coletados.

Em continuidade, o uso do Relatório Técnico ISO-TR 26122:2008 permitiu realizar a análise para validação do mapeamento do processo em suas nuances.

Já a análise para fins de proposta de melhoria foi implementada por meio da **Análise de Valor Agregado (AVA)**, por acreditar que o método referido seja o mais adequado e eficiente para alcançar os objetivos do estudo proposto.

A Análise de Valor Agregado tende a permitir um melhoramento do desempenho do processo suprimindo ou minimizando as atividades ou tarefas que não agregam valor ao mesmo, visando a redução de despesas, a melhora na qualidade dos serviços prestados, dentre outros benefícios através do incremento de soluções adequadas após a análise realizada ao processo.

Composto por dois estágios, o método de Análise de Valor Agregado em sua primeira fase elenca e classifica as atividades que compõem o processo de trabalho para, após, com a segunda fase, realizar a supressão ou minimização das atividades que não agregam valor.

Para tanto, serão utilizados quadros onde serão feitos o levantamento das informações, onde serão elencadas as atividades conforme o fluxo do processo mapeado, a descrição e a classificação.

Quanto à classificação das atividades elencadas, os critérios de análise subjetiva e individual delas, adaptadas do método de Análise de Valor Agregado já

abordado no presente estudo, levam em conta as seguintes categorias e simbologias:

- Atividades sem valor agregado **(SVA)**: são as atividades que não abarcam quaisquer das características das categorias seguintes e, por consequência, serão objetos de análise na segunda fase do método;
- Atividades que agregam valor à instituição **(VAI)**: categoria que engloba as atividades decorrentes de previsão normativa e que regulamenta o processo de trabalho. No caso do presente estudo, são as atividades decorrentes de previsão na Lei 8.666/93 e na Instrução Normativa 01/2018 do MPPB;
- Atividades que agregam valor ao usuário **(VAU)**: abarca as atividades que tem relação direta com os usufrutuários que, no caso do processo em análise no presente estudo, são os requerentes, assim como os fornecedores contratados;
- Atividades que agregam valor ao registro **(VAR)**: contempla as atividades que demandam a preparação de documentos e assentamentos imprescindíveis para a efetivação do processo.

A segunda fase do método empregado para propor melhorias ao processo envolve analisar as atividades que foram classificadas na categoria das que não possuem valor agregado, com a finalidade de se permitir ganhos de eficiência e efetividade ao processo através da supressão ou da minimização das mesmas.

E, por fim, realizar-se-á o redesenho do fluxo do processo estudado a partir das ações propostas decorrentes da apreciação subjetiva às atividades sem valor agregado.

De porte, então, do conhecimento teórico necessário à realização das atividades de mapeamento, análise e proposta de melhoria, bem como dotado das ferramentas e método que auxiliarão nesse sentido, passa-se à fase da implementação visando à consecução dos objetivos diante da temática proposta.

6 ANÁLISE E RESULTADOS.

6.1 Mapeamento do processo.

O mapeamento de processos é tarefa por demais complexa que demanda observação atenta e um profundo conhecimento em termos de metodologia como forma de garantir um melhor proveito da tarefa de se identificar a rotina estabelecida nos processos de gestão de modo efetivo e célere.

Nesse sentido, a observação direta sobre o sistema integrado de gestão da organização empreendeu maior agilidade à tarefa, uma vez que todos os passos necessários ao trâmite processual foram identificados, bem como se evitou influenciar no cotidiano dos setores administrativos participantes do processo.

O mapeamento do processo de compras e serviços do Ministério Público da Paraíba foi idealizado primordialmente realizando-se a observação dos procedimentos adotados no sistema informatizado do Ministério Público, no caso o MP-Virtual, o qual, servindo de meio à observação de como funciona o processo, dispensou o uso de formulários e a realização de observação *in loco* nos demais setores envolvidos do MPPB, como se verá mais adiante, evitando influenciar na rotina administrativa dos mesmos.

A observação de como funciona atualmente o processo de compras e serviços do MPPB foi realizada pelo pesquisador acessando o sistema acima mencionado através de login e senha, bem como notando através da tramitação, ou seja, por onde o processo transitou, os setores envolvidos bem como os documentos por eles juntados aos registros do processo no sistema.

A adoção dessa sistemática permitiu uma maior agilidade no levantamento das informações e, conseqüentemente, no esboço do fluxo de execução das tarefas identificadas, conforme se verificará no Fluxograma 1, configurando, pois, no principal meio de levantamento das informações necessárias para o mapeamento.

Uma vez identificados os setores participantes do processo em estudo, realizou-se a elaboração do mapa de processo através do software *Bizagi Modeler*, com a disposição da simbologia pertinente às tarefas realizadas, utilizando-se da observação e experiência do pesquisador, o qual participa direta e diuturnamente no processo de trabalho evidenciado.

Buscou-se, também, verificar a existência de previsão normativa regulamentando a rotina estabelecida para o processo. Nesse aspecto, não houve maiores contribuições quanto ao fornecimento de informações necessárias que subsidiassem os elementos obtidos por meio da observação junto ao sistema informatizado MP-Virtual, uma vez que o processo de compras e serviços do

Ministério Público da Paraíba não tinha documentação específica com regulamentação sobre o mesmo.

Como se verifica na Figura 5, o referido processo mapeado de natureza um tanto quanto complexa, envolveu a participação de cinco setores da área-meio do Ministério Público da Paraíba, representados pela Diretoria Administrativa, Diretoria de Planejamento Orçamentário, Diretoria Financeira, Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica e Departamento de Serviços Gerais. Todos os setores envolvidos enveredam seus esforços no processo para atender às demandas dos diversos setores da organização.

O demandante, o qual dá origem a toda cadeia processual com o requerimento, pode representar todo e qualquer setor, órgão ou componente da instituição, seja da área-meio, seja da área-fim.

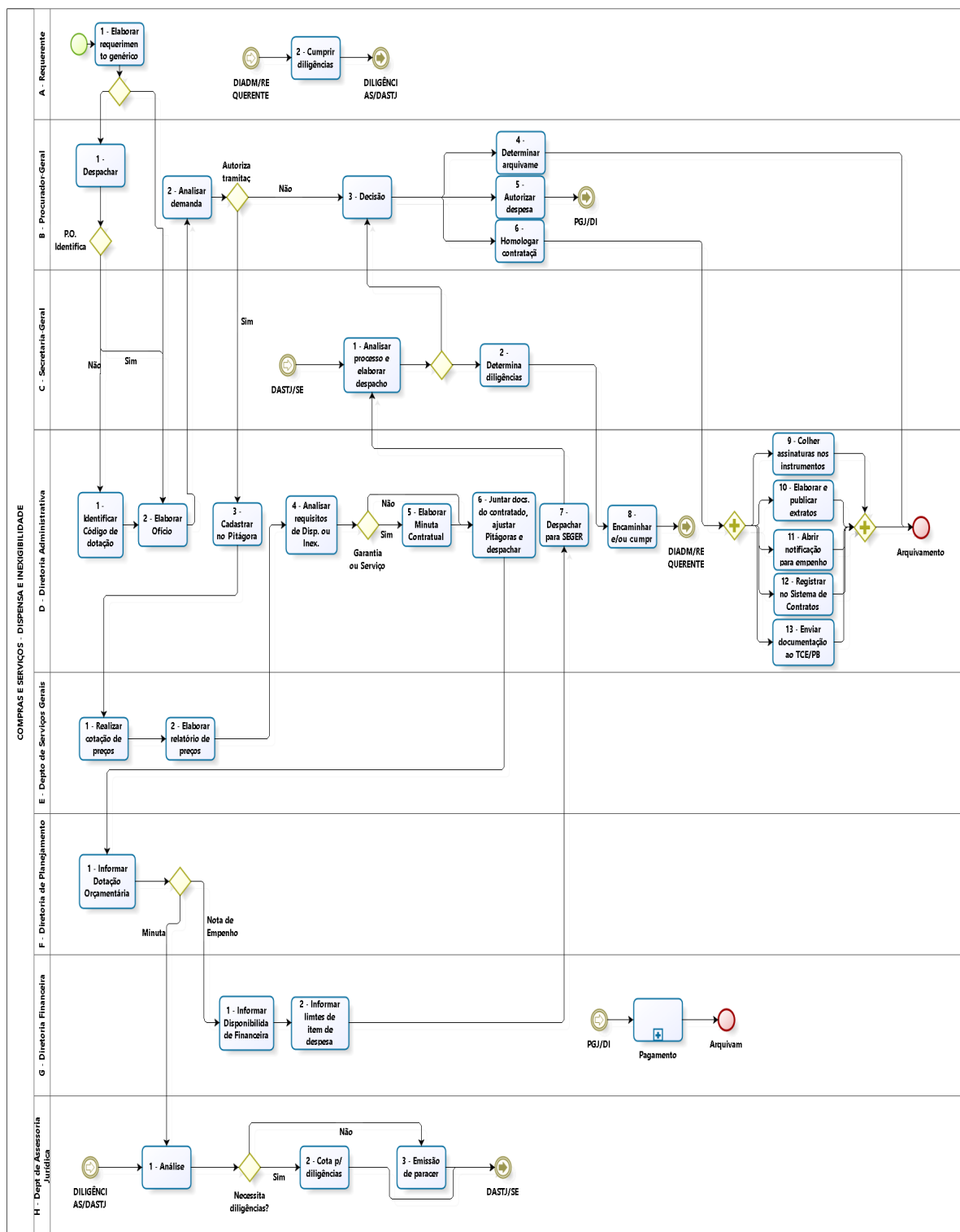
As decisões e determinações que ocorrem no processo em estudo ficam a cargo da Administração Superior do Ministério Público. Nesse ponto, está sendo representada pela Secretaria-Geral e pelo próprio Procurador-Geral de Justiça.

A simbologia utilizada no processo de compras e serviços, com o uso da notação BPMN leva em conta os aspectos particulares das tarefas desenvolvidas pelos diversos setores envolvidos. Como se verifica na figura 5, o registro das tarefas convencionadas são as desenvolvidas através do sistema MP-Virtual do Ministério Público da Paraíba. Por exclusão, as demais tratam de tarefas de realização manual ou que são desenvolvidas em outros sistemas ou softwares diversos não integrados diretamente ao MP-Virtual.

Destacamos, porém, uma ressalva importante quanto ao registro de informações junto ao Sistema Pitágoras. Trabalhando de forma paralela ao sistema MP-Virtual, o Pitágoras se trata do sistema gestor das finanças e orçamento da organização e o mesmo recebe do MP-Virtual o registro referente ao número do processo. Por questão da didática proposta, o MP-Virtual é o Sistema Integrado de Gestão principal utilizado pela organização.

A disposição dos setores nas raias respectivas levou em consideração o encaminhamento imediato do processo após a realização da tarefa pelo setor respectivo. A figura 5 a seguir demonstra como funciona atualmente o processo em estudo.

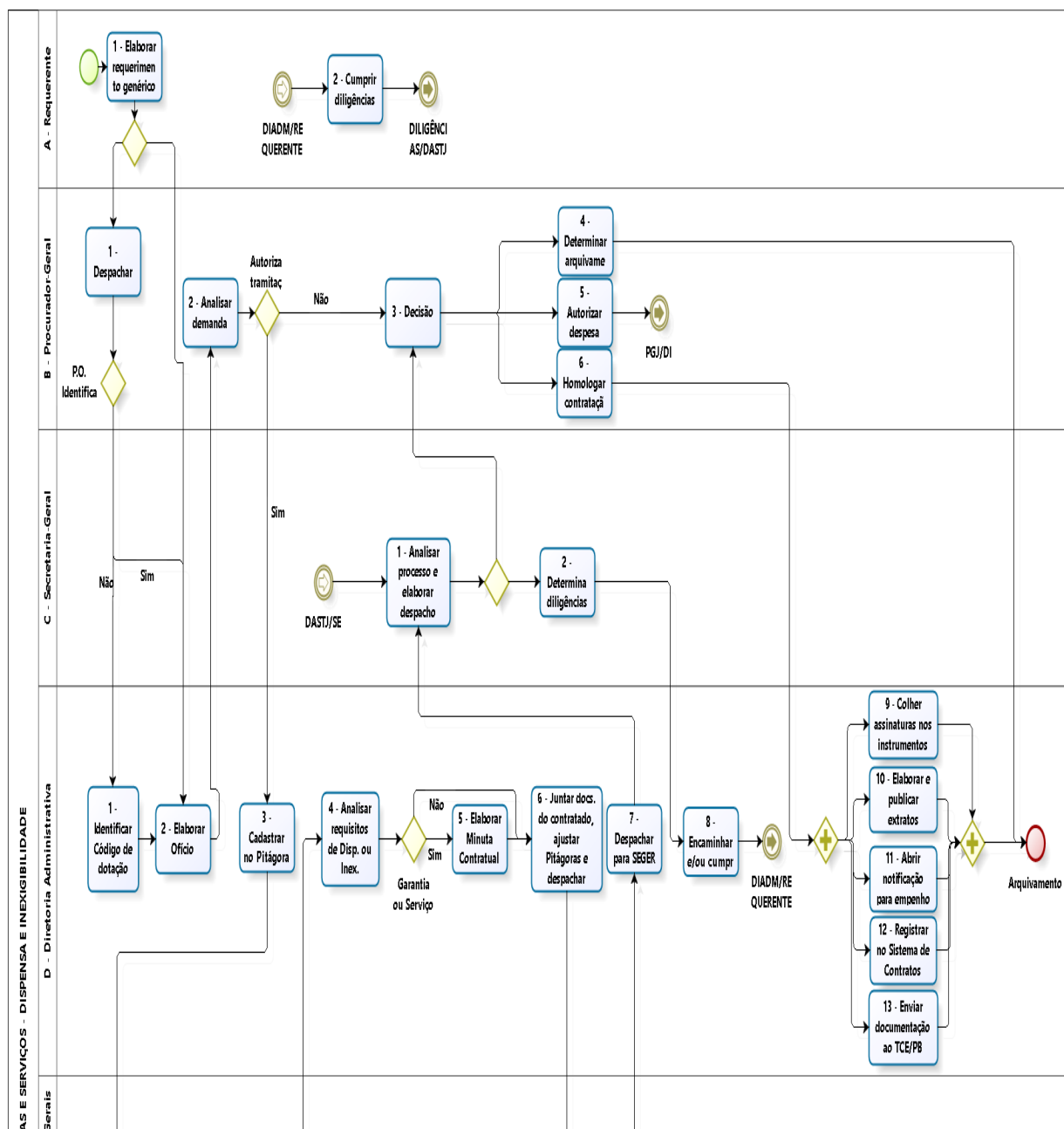
Figura 5 - Fluxo principal do processo de compras e serviços por Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação.



Fonte: Elaborado pelo autor no Bizagi.

Com finalidade didática, subdividimos o fluxo em duas partes e passamos a discorrer sobre as atividades desenvolvidas. Na descrição, as letras correspondem aos setores envolvidos e a numeração, à atividade respectiva.

Figura 6 - Fluxo principal do processo de compras e serviços por Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação p. 1.



Fonte: Elaborado pelo autor no *Bizagi*.

ATIVIDADE: A1.

DESCRIÇÃO: Elaborar requerimento genérico.

EXECUTOR: Requerente.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Solicitar a aquisição de bem ou contratação de serviço.

DOCUMENTAÇÃO: Memorando ou ofício.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Diretoria Administrativa.

OBSERVAÇÃO: Deve possuir Termo de Referência.

Figura 7 - Exemplo de requerimento.

 MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA PROCURADORIA GERAL DE JUSTIÇA	MEMORANDO	Nº	046/2019
		DATA	03/04/19

De: DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS GERAIS
Para: DIRETORIA ADMINISTRATIVA
Assunto: SOLICITA SERVIÇOS DE DEDETIZAÇÃO NO PRÉDIO SEDE DA PROMOTORIA DE JUSTIÇA DE PIANÓ/PB

Senhor Diretor,

Solicitamos a Vossa Senhoria abertura de procedimento administrativo, com a devida autorização do Excelentíssimo Procurador Geral de Justiça, objetivando a realização de serviços de dedetização, descupinização, desratização e desinsetização, no prédio sede da Promotoria de Justiça de Piancó/PB, a fim de atender às necessidades apontadas por aquela Promotoria, conforme especificações contidas no termo de referência em anexo.

Atenciosamente,

(Assinatura Eletrônica)

Chefe do Departamento de Serviços Gerais

Fonte: Próprio autor.

ATIVIDADE: A2.

DESCRIÇÃO: Cumprir diligências.

EXECUTOR: Requerente.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Dar cumprimento às diligências apontadas pela Assessoria Jurídica.

DOCUMENTAÇÃO: Despacho.

TEMPO NECESSÁRIO: variável, de acordo com a complexidade.

CONSULTA ALGUÉM: Assessoria Jurídica.

OBSERVAÇÃO: envolve geralmente documentação necessária para análise.

ATIVIDADE: B1

DESCRIÇÃO: Despachar.

EXECUTOR: Procurador-Geral de Justiça.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Solicitar informações sobre Dotação Orçamentária.

DOCUMENTAÇÃO: Despacho.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Diretoria de Planejamento.

OBSERVAÇÃO: Despacho apenas para verificar se o objeto do pedido está contemplado no planejamento orçamentário da instituição.

ATIVIDADE: B2.

DESCRIÇÃO: Analisar demanda.

EXECUTOR: Procurador-Geral de Justiça.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Autorizar ou não a tramitação do processo.

DOCUMENTAÇÃO: Despacho ou assinatura no Ofício de solicitação.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não

OBSERVAÇÃO: Ato obrigatório.

ATIVIDADE: B3.

DESCRIÇÃO: Decisão.

EXECUTOR: Procurador-Geral de Justiça.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Decidir sobre o pedido.

DOCUMENTAÇÃO: Despacho de homologação.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: nenhuma.

Figura 8 - Modelo de decisão.



MINISTÉRIO
PÚBLICO DO
PARAÍBA

DEFIRO o pedido. **AUTORIZO** a – contratação de empresa especializada visando à prestação de serviços de dedetização, descupinização, desratização e desinfestização no prédio sede da Promotoria de Justiça de Piancó/PB – para atender às necessidades da Instituição, observando-se: a(s) justificativa(s), especificações, quantitativo(s), constantes no Termo(s) de Referência(s) fornecido pelo setor requisitante – DSEG; a ser formalizada entre o Ministério Público do Estado da Paraíba e a empresa ROSILDO ALVES MONTEIRO, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 26.915.091/0001-89, com custo decorrente da contratação no valor de R\$ 379,50 (Trezentos e setenta e nove reais e cinquenta centavos); despesa realizada de forma direta com dispensa de licitação, com fundamento no artigo 24, inciso II, da Lei n. 8.666/93 – Licitações.

Ao Núcleo de Registro e Acompanhamento de Convênios e Contratos – NRACC – para as providências de estilo com as cautelas legais.

João Pessoa-PB, ____ de ____ de 2019.

Procurador-Geral de Justiça

Fonte: Elaborado pelo autor.

ATIVIDADE: B4

DESCRIÇÃO: Determinar arquivamento.

EXECUTOR: Procurador-Geral de Justiça.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Determina o arquivamento quando do indeferimento do pedido ou da tramitação.

DOCUMENTAÇÃO: Despacho.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia

CONSULTA ALGUÉM: não.

OBSERVAÇÃO: nenhuma.

ATIVIDADE: B5

DESCRIÇÃO: Autorizar despesa.

EXECUTOR: Procurador-Geral de Justiça.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Defere o pedido e autoriza o pagamento da despesa.

DOCUMENTAÇÃO: Despacho.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

ATIVIDADE: B6

DESCRIÇÃO: Homologar contratação.

EXECUTOR: Procurador-Geral de Justiça.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Homologar a contratação do objeto do pedido.

DOCUMENTAÇÃO: Despacho de Homologação.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia

CONSULTA ALGUÉM: Não

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

ATIVIDADE: C1

DESCRIÇÃO: Analisar processo e elaborar despacho.

EXECUTOR: Secretaria-Geral.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Verifica a conformidade do processo e elabora os despachos de decisão para o Procurador-Geral de Justiça.

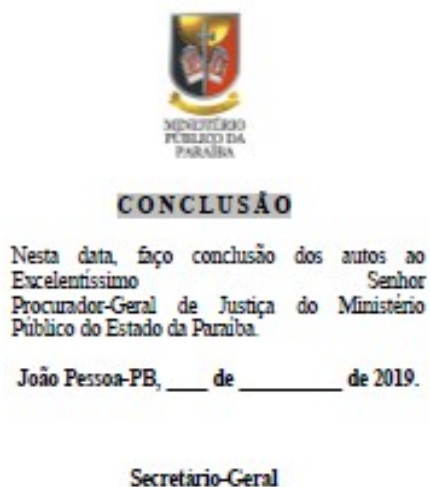
DOCUMENTAÇÃO: Despacho

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

Figura 9 - Modelo de despacho da SEGER.



Fonte: Próprio autor.

ATIVIDADE: C2

DESCRIÇÃO: Determina diligências.

EXECUTOR: Secretaria-Geral.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Despachar no processo encaminhando para o requerente cumprir diligências apontadas pela Assessoria Jurídica.

DOCUMENTAÇÃO: Despacho.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

ATIVIDADE: D1

DESCRIÇÃO: Identificar código de dotação.

EXECUTOR: Diretoria Administrativa.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Informar no requerimento o código do Sistema Pitágoras em que está registrada a previsão orçamentária de acordo com o pedido.

DOCUMENTAÇÃO: Ofício

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Diretoria de Planejamento em caso de dúvida.

OBSERVAÇÃO: Caso não esteja expressamente prevista a dotação, encaminha-se o processo à DIPLA para prestar essa informação.

ATIVIDADE: D2

DESCRIÇÃO: Elaborar Ofício

EXECUTOR: Diretoria Administrativa.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Formalizar o pedido realizado no requerimento genérico.

DOCUMENTAÇÃO: Ofício.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Diretor Administrativo.

OBSERVAÇÃO: Ofício deve conter o código da previsão orçamentária e deve ser elaborado independente de ter outro ofício no requerimento.

Figura 10 - Modelo de Ofício.



MINISTÉRIO
PÚBLICO DA
PARAIBA

- PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA -
- DIRETORIA ADMINISTRATIVA -

OFÍCIO / DIADM Nº: /2019

João Pessoa, de abril de 2019

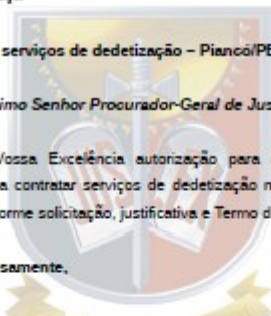
A Sua Excelência
Procurador-Geral de Justiça

Assunto: Contratação de serviços de dedetização – Piancó/PB.

Excelentíssimo Senhor Procurador-Geral de Justiça,

Solicito a Vossa Excelência autorização para abertura de procedimento administrativo com vistas a contratar serviços de dedetização no prédio da Promotoria de Justiça de Piancó/PB, conforme solicitação, justificativa e Termo de Referência em anexo.

Respeitosamente,



Diretor Administrativo

Autorizo a tramitação do processo, nos termos solicitados e em conformidade com previsão orçamentária 3039.
Em ____/____/2019.

Procurador-Geral de Justiça

Fonte: Próprio autor.

ATIVIDADE: D3

DESCRIÇÃO: Cadastrar no Pitágoras.

EXECUTOR: Diretoria Administrativa.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Registrar os dados iniciais da despesa no Sistema Pitágoras (Sistema Orçamentário e Financeiro).

DOCUMENTAÇÃO: Despacho.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: DIPLA em caso de dúvidas.

OBSERVAÇÃO: o servidor responsável lança despacho com o código da despesa do Pitágoras no MP-Virtual.

ATIVIDADE: D4

DESCRIÇÃO: Analisar requisitos de Dispensa ou Inexigibilidade.

EXECUTOR: Diretoria Administrativa.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Avaliar a documentação e relatório de preços para identificar sob qual modalidade (Dispensa ou Inexigibilidade) se desenvolverá o processo a partir desse passo.

DOCUMENTAÇÃO: nenhuma.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: em caso de dúvida, Assessoria Jurídica.

OBSERVAÇÃO: nenhuma.

ATIVIDADE: D5

DESCRIÇÃO: Elaborar minuta contratual.

EXECUTOR: Diretoria Administrativa.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Confeccionar o instrumento de contrato.

DOCUMENTAÇÃO: Minuta.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Em caso de dúvida, Assessoria Jurídica.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

Figura 11 - Modelo de Minuta Contratual.



MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA
PROCURADORIA GERAL DE JUSTIÇA

CONTRATO Nº 12019
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 12019

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, QUE
ENTRE SI CELEBRAM O MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA PARAÍBA-PGJ, E A EMPRESA,
1. CNPJ Nº
2. NA FORMA SEGUINTE:

O **MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA-PGJ**, entidade de direito público, com sede à Rua Rodrigues de Aquino, S/N, Centro, João Pessoa-PB, nesta avença utilizando recursos do **FUNDO ESPECIAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO**, CNPJ sob Nº 17.456.796/0001-94, doravante denominado **CONTRATANTE**, neste ato representado pelo seu Procurador-Geral de Justiça, Dr. _____, brasileiro, casado, Promotor de Justiça, residente e domiciliado nesta cidade de João Pessoa, Capital do Estado da Paraíba, portador do CPF nº _____, 46, e, a empresa _____ inscrita no CNPJ/ME sob o nº _____, com sede a Rua _____, representada pelo(a) Sr(a) _____.

MONTEIRO, brasileiro(a), casado(a), portadora da Cédula de Identidade nº _____ Via SSP/PB, CPF sob nº _____, doravante denominado simplesmente **CONTRATADA**, resolvem celebrar este **CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**, o qual decorre de Processo de Gestão Administrativa nº 001.2019, nos termos do Art. 24, II da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, as quais as partes se sujeitam, inclusive para os casos omissos, e ainda mediante as cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO

Constitui objeto do presente contrato de prestação de serviços de controle sanitário integrado de pragas e vetores urbanos como ratos, baratas, traças, cupins, formigas, pulgas e outros insetos, englobando: dedetização, descupinização, desratização e desinsetização em toda área construída - interna e externa - do prédio onde funciona a Promotoria de Justiça de _____.

CLÁUSULA SEGUNDA – RECEBIMENTO DO SERVIÇO

Os serviços serão recebidos após fiscalização do Departamento de Serviços Gerais da PGJ, devendo ser atestado a nota fiscal.

CLÁUSULA TERCEIRA – DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

São obrigações da contratada, além das previstas no Termo de Referência e proposta vencedora, que integram o presente instrumento e cláusula, independentemente de transcrição, cumprir as seguintes obrigações:

1

Fonte: Próprio autor.

ATIVIDADE: D6

DESCRIÇÃO: Juntar documentos do contratado, ajustar Pitágoras e despachar.

EXECUTOR: Diretoria Administrativa.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Juntar documentação complementar do contratado, registrar as informações sobre a despesa e contratado no Pitágoras e despachar encaminhando o processo para a Diretoria de Planejamento.

DOCUMENTAÇÃO: Certidões Negativas de Débitos, documentos pessoais, proposta comercial e despacho.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

ATIVIDADE: D7

DESCRIÇÃO: Despachar para a SEGER.

EXECUTOR: Diretoria Administrativa.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Verificar se o processo está em conformidade e encaminhar à Secretaria-Geral para decisão superior.

DOCUMENTAÇÃO: Despacho.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

ATIVIDADE: D8

DESCRIÇÃO: Encaminhar e/ou cumprimento.

EXECUTOR: Diretoria Administrativa.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Encaminhar o processo ao requerente para cumprimento e/ou cumprir as diligências apontadas pela Assessoria Jurídica.

DOCUMENTAÇÃO: Despacho.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Diretor Administrativo, em caso de dúvidas.

OBSERVAÇÃO: O cumprimento de diligências pode abranger vários setores para sua realização.

ATIVIDADE: D9

DESCRIÇÃO: Colher assinatura nos instrumentos.

EXECUTOR: Diretoria Administrativa.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Solicitar assinatura do contratado e Procurador-Geral na minuta do contrato.

DOCUMENTAÇÃO: Contrato.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Contratado e Procurador-Geral.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

ATIVIDADE: D10

DESCRIÇÃO: Elaborar e Publicar Extratos.

EXECUTOR: Diretoria Administrativa.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Elabora o extrato referente à contratação e encaminha ao Diário Oficial do Estado e ao Diário Oficial Eletrônico do MPPB.

DOCUMENTAÇÃO: Extrato.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

ATIVIDADE: D11.

DESCRIÇÃO: Abrir notificação para empenho.

EXECUTOR: Diretoria Administrativa.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Elaborar documento para formalizar o processo de pagamento da despesa originada com o contrato.

DOCUMENTAÇÃO: Notificação para pagamento.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

ATIVIDADE: D12.

DESCRIÇÃO: Registrar no Sistema de Contratos.

EXECUTOR: Diretoria Administrativa.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Registrar os dados do contrato no Sistema de Contratos.

DOCUMENTAÇÃO: Processo.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

ATIVIDADE: D13

DESCRIÇÃO: Enviar documentação ao TCE/PB.

EXECUTOR: Diretoria Administrativa.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Encaminhar as informações da contratação ao TCE/PB via Sistema Portal Gestor.

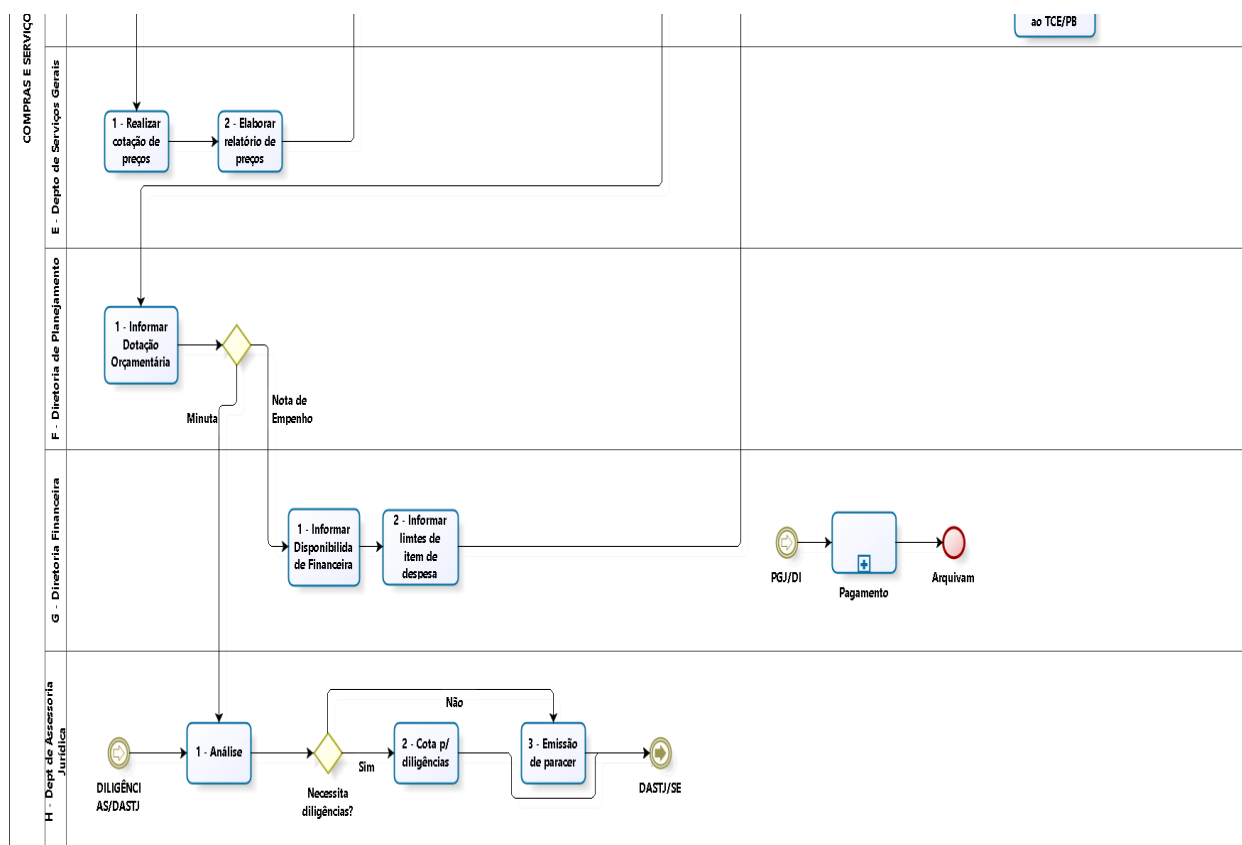
DOCUMENTAÇÃO: Processo.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: O servidor deve possuir acesso ao Portal do Gestor solicitado pelo Procurador-Geral de Justiça ao Presidente do Tribunal de Contas do Estado.

Figura 12 - Fluxo principal do processo de compras e serviços por Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação p. 2.



Fonte: Elaborado pelo autor no *Bizagi*.

ATIVIDADE: E1.

DESCRIÇÃO: Realizar cotação de preços.

EXECUTOR: Departamento de Serviços Gerais.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Pesquisar preços no mercado em relação ao(s) item(ns) do objeto de contratação.

DOCUMENTAÇÃO: Planilha.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 semana.

CONSULTA ALGUÉM: Fornecedores de bens e serviços.

OBSERVAÇÃO: Geralmente dispensável em caso de inexigibilidade de licitação.

ATIVIDADE: E2.

DESCRIÇÃO: Elaborar relatório de preços.

EXECUTOR: Departamento de Serviços Gerais.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Confecciona relatório com os preços cotados juntos aos fornecedores contatados.

DOCUMENTAÇÃO: Relatório.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Fornecedores.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

Figura 13 - Modelo de Relatório de Preços.

 GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA
MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA
DIRETORIA ADMINISTRATIVA
SACI - PESQUISA DE MERCADO
RELATÓRIO DE ORÇAMENTO DE COMPRA

ORÇAMENTO DE COMPRA NÚMERO _____
NATUREZA: 33903900 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA

SEQ	CÓDIGO	UND	QTD
1	27942	UND	1,00

Serviços de controle sanitário englobando: dedetização, descupinização, desratização e dezinsetização em áreas externas e internas do prédio sede da Promotoria de Justiça de Planalto/PB, conforme termo de referência específico.

Fornecedor	CNPJ/CPF	Preço Unit	Marca/Modelo	Mês/Ano
		R\$ 379,50		04/2019
		R\$ 660,00		04/2019
		R\$ 895,00		04/2019

Preço Mínimo do item: R\$ 379,50 Total mínimo do item: R\$ 379,50
Preço Médio do item: R\$ 644,83333 Total médio do item: R\$ 644,83
Preço Máximo do item: R\$ 895,00 Total máximo do item: R\$ 895,00

Total médio: R\$ 644,83 Total mínimo: R\$ 379,50 Total máximo: R\$ 895,00

João Pessoa, ____/____/____

Pesquisa realizada nos dias _____

Chefe de Divisão de Compras /
Vigilância e Serviços

Chefe de Departamento de Serviços
Gerais

Fonte: Próprio autor.

ATIVIDADE: F1

DESCRIÇÃO: Informar Dotação Orçamentária.

EXECUTOR: Diretoria de Planejamento (DIPLA).

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Informar nos autos os detalhes sobre a dotação orçamentária prevista para a contratação.

DOCUMENTAÇÃO: Despacho.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

Figura 14 - Modelo de Despacho Orçamentário.



GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA
FUNDO ESPECIAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO
PROCURADORIA GERAL DE JUSTIÇA
DEPARTAMENTO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO ORÇAMENTÁRIO
PITÁGORAS - SIAF

DESPACHO

Processo Nº

Senhor Diretor,

para fazer face às despesas do objeto deste processo, os quais se compatibilizam com as finalidades do fundo supracitado, informamos que existe disponibilidade na(s) Dotação(ões) Orçamentária(s) abaixo relacionada(s):

CLASSIFICAÇÃO:	04817	
UNIDADE:	08902	FUNDO ESPECIAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO
FUNÇÃO:	03	ESSENCIAL À JUSTIÇA
SUBFUNÇÃO:	122	ADMINISTRACAO GERAL
PROGRAMA:	5046	PROGRAMA DE GESTAO E MANUTENCAO E SERVICOS AO ESTADO
AÇÃO:	4216	MANUTENCAO DE SERVICOS ADMINISTRATIVOS
META/LOC:	0000	0000287
NATUREZA:	3390390	OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS - PESSOA JURIDICA
ITEM DE DESPESA:	61	LIMPEZA E CONSERVACAO
FONTE:	27000	RECURSOS DIRETAMENTE ARRECADADOS
TIPO DE CRÉDITO:	1	
GR FINANCEIRO:	327000	Outras Despesas Correntes - 3270
SALDO ATUAL	2.267.622,73	
VALOR	379,50	

João Pessoa, Segunda-feira Abril 2019

 Diretor de Planejamento

 Chefe do Dep. de Pesq. e Desenvolvimento

Fonte: Próprio autor.

ATIVIDADE: G1

DESCRIÇÃO: Informar disponibilidade financeira.

EXECUTOR: Diretoria Financeira (DIFIN).

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Informar nos autos a disponibilidade financeira para pagamento da despesa.

DOCUMENTAÇÃO: Despacho.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

ATIVIDADE: G2

DESCRIÇÃO: Informar limites de item de despesa.

EXECUTOR: Diretoria Financeira.

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Informar o valor destinado no respectivo item de despesa para efeito de conformidade legal com os limites estabelecidos em lei para Dispensa de Licitação em razão do valor.

DOCUMENTAÇÃO: Despacho.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

Figura 15 - Modelo de Despacho Financeiro.



GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA
FUNDO ESPECIAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO
PROCURADORIA GERAL DE JUSTIÇA
DIRETORIA FINANCEIRA - DIFIN
PITÁGORAS - SIAF

DESPACHO

Processo Nº 51495

Interessado: 268 DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS GERAIS

Objeto: SERVIÇOS DE DEDETIZAÇÃO NO PRÉDIO DA PROMOTORIA DE JUSTIÇA DE PIANÓ/PS, CONFORME SOLICITAÇÃO, JUSTIFICATIVA E TERMO DE REFERÊNCIA ELABORADO PELO DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS GERAIS.

Conforme o sistema interno de controle licitatório pré-definido pela Diretoria Administrativa, bem como dados obtidos através do Sistema Pitágoras, informamos que de acordo com a solicitação feita a este Departamento a respeito da seguinte Natureza/Item de despesa:

Natureza: 33903900 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA

Item Despesa: 81 - LIMPEZA E CONSERVAÇÃO

O mesmo possui um montante acumulado no referido Item de Despesa de R\$ realizado na modalidade DISPENSA DE LICITAÇÃO DISPENSÁVEL.

O que possibilita a realização da despesa conforme objeto acima citado baseado no art. 24 da Lei 8.666/93 no valor de .

O saldo disponível após a realização da despesa acima citada é de . Ressaltamos, ainda, que este despacho não substitui o Parecer Jurídico mencionado pelo art. 38 da Lei 8.666/93.

João Pessoa, Sexta-feira Abril 2019

Contador

Fonte: Próprio autor.

ATIVIDADE: H1.

DESCRIÇÃO: Análise.

EXECUTOR: Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica (DASTJ).

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Analisar a documentação e minuta contratual diante da legislação aplicável ao caso.

DOCUMENTAÇÃO: Processo.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

ATIVIDADE: H2

DESCRIÇÃO: Cota para diligências.

EXECUTOR: Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica (DASTJ).

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Demonstrar a necessidade de cumprimento de diligências por deficiência de informações ou documentação no processo.

DOCUMENTAÇÃO: Cota (Despacho).

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

Figura 16 - Modelo de cota para diligências.



Procedimento de Gestão Administrativa 001.2019.

COTA

Cuidam os autos de solicitação, da Diretoria Administrativa, de contratação de serviços de dedetização, conforme demanda e termo de referência elaborados pelo Departamento de Serviços Gerais.

Entretanto, antes de adentrar ao mérito da questão, **opina-se pela conversão do feito em diligência** para que o setor competente ateste a disponibilidade financeira para dispensa de licitação em razão do valor, atestando se a presente aquisição ultrapassa ou não o limite estabelecido para a dispensa de licitação, dentro deste exercício financeiro;

João Pessoa, de abril de 2019.

Analista Ministerial – Assistente Jurídico

Fonte: Próprio autor.

ATIVIDADE: H3

DESCRIÇÃO: Emissão de parecer.

EXECUTOR: Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica (DASTJ).

LEGISLAÇÃO: Lei 8.666/93; Instrução Normativa 01/2018 (MPPB).

OBJETIVO: Elaborar parecer jurídico acerca da contratação.

DOCUMENTAÇÃO: Parecer jurídico.

TEMPO NECESSÁRIO: 1 dia.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

OBSERVAÇÃO: Nenhuma.

Figura 17 - Modelo de Parecer Jurídico.



PROCEDIMENTO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA Nº 001.2019.J

ASSUNTO: DISPENSA DE LICITAÇÃO

PARECER

Cuidam os autos de solicitação, da Diretoria Administrativa, de contratação de serviços de dedetização, conforme demanda e termo de referência elaborados pelo Departamento de Serviços Gerais.

Considerando que o objeto pretendido é a contratação de serviços de dedetização, cujo valor total é de _____, observa-se que o caso admite a contratação por dispensa, nos termos dispõe os artigos 23, inciso II e 24, inciso II, da Lei n. 8.666/93.

Foram juntados: pesquisa de mercado; despacho orçamentário, atestando a disponibilidade para atender a presente despesa através do Fundo Especial do Ministério Público; bem como despacho do Contador, _____, informando que há possibilidade da realização de despesa baseado no art. 24, da Lei 8.666/93, no valor de _____.

É o relato do necessário. Passo a opinar.

Primeiramente, no que tange à escolha do contratante, como se sabe a Administração deverá optar pelo menor preço cotado, devendo ser observada, sempre, a Lei Complementar nº 123/2006, com alteração dada pela Lei Complementar nº 147/2014, que prevê a preferência de

1/6

Fonte: Próprio autor.

6.2 Validação do mapeamento.

Conforme a ISO-TR 26122:2008, “toda a análise do processo de trabalho deve começar com uma revisão do contexto no qual a organização conduz seus

negócios, ou seja, uma revisão do ambiente regulatório e do contexto organizacional em que os processos de trabalho ocorrem”.

Em relação ao processo em análise, verificamos que, em virtude de legislação, algumas tarefas identificadas são necessárias, por exemplo, as disposições da Lei 8.666/93 em relação aos requisitos para a contratação para a aquisição de bens e serviços. Não obstante, as disposições da Constituição Federal de 1988 também evidenciam grande impacto sobre os processos do tipo em análise, quando elencam através de princípios que a publicidade dos atos administrativos é condição de eficácia dos mesmos.

De outro norte, conforme sugere a ISO-TR 26122:2008, a análise do contexto organizacional considera a detecção de processos de trabalho nas organizações, estabelecendo a arquitetura do processo (centralizado ou descentralizado), bem como as responsabilidades para o desempenho dos mesmos. Identifica, ainda, a estrutura para situar funções, processos e transações individuais dentro de uma organização.

A análise constante dos quadros dos tópicos seguintes foi realizada com base nas perguntas elencadas na ISO-TR 26122:2008.

6.2.1 Revisão Contextual

O resultado da análise da revisão do contexto organizacional, consideradas as respostas identificadas no Quadro 3 abaixo, fornece a base para a realização das análises funcional e sequencial, questões constantes do campo de análise elencadas conforme a ISO-TR 26122:2008.

Quadro 3 - Revisão contextual.

PERGUNTAS	
1	Que legislação ou declaração de missão rege especificamente o processo de trabalho que está sendo revisado?
R	Instrução Normativa 01/2018 do Ministério Público da Paraíba.
2	Quais outros requisitos legais têm impacto ou influenciam a função ou processo?
R	Constituição Federal de 1988; Lei 8.666/93; Lei Orçamentária Anual; Lei de Responsabilidade Fiscal; Lei de Improbidade Administrativa; Portaria 448/2002 do Tesouro Nacional; Normas de Direito Administrativo; Resolução Normativa TCE-PB nº 09/2016.
3	Existem normas ou regulamentações obrigatórias com as quais a função ou processo é obrigado a cumprir?
R	Constituição Federal de 1988; Lei 8.666/93; Lei Orçamentária Anual; Lei de Responsabilidade Fiscal; Lei de Improbidade Administrativa; Portaria 448/2002 do Tesouro Nacional; Normas de Direito Administrativo; Resolução Normativa TCE-PB nº 09/2016.
4	Existem regras organizacionais, códigos de conduta ou conduta relevantes para a função ou processo (s)?
R	Sim, a Instrução Normativa 01/2018 do MPPB regulamenta o processo como um todo; probidade, eficiência e eficácia são exemplos desejáveis.
5	Quais são os procedimentos específicos que regem o (s) processo (s)?
R	Com o requerimento, há uma análise inicial de Procurador-Geral de Justiça para autorizar ou não a tramitação do processo; caso seja autorizado, o processo seguirá um caminho específico diante da temática apresentada ou de circunstâncias ocorridas durante a tramitação. Com o processamento, há um resultado final com a entrega ou não do serviço ou bem requerido, bem como procedimentos finais exigidos pela legislação pertinente.
6	Quais expectativas da comunidade podem afetar ou influenciar uma função ou processo (s)?
R	Celeridade e regularidade processual.
7	Onde estão localizados os processos na organização (ou seja, centralizados ou descentralizados, em mais de uma organização, em mais de uma jurisdição)?
R	Os processos estão localizados nos setores das áreas meio e fim. São descentralizados, portanto, em mais de uma jurisdição.
8	A quem o gestor responsável pelo (s) processo (s) responde (m) e quais os principais resultados esperados?
R	Não há gestor específico para o processo em análise.
9	Quais participantes da (s) organização (ões) estão envolvidos no (s) processo (s) e onde estão localizados?
R	PGJ e SEGER na Administração Superior, DIADM, DIPLA, DIFIN, DASTJ, DESEG, Diretorias e Departamentos da área-meio.

Fonte: ISO-TR 26122:2008 com inclusão do campo para respostas pelo autor do presente estudo.

6.2.2 Revisão Funcional.

A revisão funcional busca identificar os programas, projetos e processos empregados para alcançá-los e o fracionamento desses programas, projetos e processos até o nível apropriado para revelar as relações entre eles.

O Quadro4 abaixo identifica as funções, processos e transações atinentes ao processo de gestão em análise:

Quadro 4 - Revisão Funcional.

PERGUNTAS	
1	Quais são as funções operacionais da organização (ou seja, aquelas que atendem aos objetivos exclusivos da organização)?
R	Defesa da ordem jurídica , do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (art. 127, CF/88)
2	Quais são as funções administrativas da organização que suportam a entrega das funções operacionais?
R	Aquisição de bens e contratação de serviços. Detivemos-nos apenas ao processo em análise.
3	Como as funções operacionais e administrativas estão relacionadas entre si e com a estrutura da organização?
R	O processo referente a compras e serviços garante subsídio ao desenvolvimento das funções operacionais da organização. Em relação à estrutura, o processo elencado garante a manutenção e o funcionamento de todos os setores.
4	Quem são os participantes envolvidos no desempenho das funções operacionais e administrativas e onde, na estrutura, estão situados?
R	Operacionais = Membros (Promotores de Justiça e Procuradores de Justiça), 1ª, 2ª e 3ª entrâncias da jurisdição – área-fim; Administrativas = Membros e servidores – área-meio.
5	Uma função ou um grupo significativo de processos é realizado por mais de uma organização na mesma jurisdição ou em uma jurisdição diferente?
R	Não.
6	Uma função ou um grupo significativo de processos foi terceirizado para outra organização?
R	Não.
7	Quais são os principais processos que constituem cada função operacional e administrativa?
R	Administrativa = Aquisição de Bens e Serviços; pagamento de pessoal; gestão de recursos humanos; gestão orçamentária e financeira.
8	Como esses processos estão relacionados entre si?
R	Os processos de função administrativa fornecem os meios para a realização dos processos de função operacional, como fornecimento de material, contratação e pagamento de pessoal, etc.
9	Quais são as transações constituintes de cada processo?
R	Dispensa ou Inexigibilidade de licitação: requerimento, identificação de previsão orçamentária, análise inicial, registro em sistemas, cotações, elaboração de minuta em caso de garantia, emissão de despacho direcionador, emissão de estudo orçamentário, emissão de estudo financeiro, emissão de parecer, atendimento a diligências caso necessário, despacho de conclusão e homologação, procedimentos finais, arquivamento.

Fonte: ISO-TR 26122:2008 com inclusão do campo para respostas pelo autor do presente estudo.

6.2.3 Análise Sequencial.

Segundo a ISO-TR 26122:2008, a análise sequencial consiste em identificar e mapear a sequência de transações de um processo de trabalho e suas ligações e dependências em outros processos.

O Quadro 5 a seguir identifica a sequência das transações atinentes ao processo de gestão em análise:

Quadro 5 - Análise Sequencial.

	PERGUNTAS
1	O que inicia a sequência e como ela é registrada?
R	Requerimento registrado abrindo processo virtual no MP-Virtual.
2	Quais informações e outros recursos são necessários para iniciar a sequência?
R	Identificação do setor ou componente requisitante, justificativa e apresentação de documentação necessária.
3	De onde vêm as informações e outros recursos?
R	Dos próprios requerentes, dos pretensos contratados e da Diretoria Administrativa.
4	O que desencadeia as transações sucessivas?
R	A autorização para tramitação do processo pelo PGJ.
5	Como os participantes sabem que cada transação foi concluída?
R	Através dos registros feitos no MP-Virtual.
6	Existem sequências paralelas em algum ponto do processo?
R	Sim.
7	Se sim, onde as sequências paralelas convergem?
R	No final do processo. São tarefas finais após a autorização/homologação do objeto do pedido.
8	Quais são as principais condições que devem ser atendidas para autorizar a sequência?
R	Justificativa adequada, disponibilidade orçamentária/financeira, autorização de tramitação pelo Procurador-Geral de Justiça.
9	Como e onde estão as decisões e transações registradas, conforme a sequência se desenrola?
R	São feitas e registradas no processo virtual aberto no MP-Virtual.
10	O que conclui a sequência e como ela é registrada?
R	A tarefa de arquivamento; inclui no sistema uma minuta relatando os motivos do arquivamento, em caso de finalização do processo ou indeferimento do pedido.

Fonte: ISO-TR 26122:2008 com inclusão do campo para respostas pelo autor do presente estudo.

6.2.4 Identificação e Análise de Variações Do Processo.

Conforme a ISO-TR 26122:2008, muitos processos consistem em um padrão de rotina e suas variações, que ocorrem quando mudanças nos elementos-chave forçam a mudança na rotina.

A identificação e a análise das variações do processo de compras e serviços do MPPB são verificadas no Quadro 6:

Quadro 6 - Variações do processo.

	PERGUNTAS
1	Quais condições estão associadas à autorização e/ou conclusão da sequência de transações?
R	Justificativa adequada, apresentação de documentação, atendimento aos requisitos legais.
2	O que acontece se as condições não forem cumpridas?
R	Os setores responsáveis pela análise emitem uma cota apontando a necessidade de diligências para atendimento.
3	Quais são os procedimentos que identificam essas condições e suas variações?
R	Análise pela Assessoria jurídica.
4	Qual participante inicia ou aciona a variação do processo?
R	Assessor Jurídico.
5	Quem autoriza as transações?
R	Secretaria-Geral ou PGJ.
6	O que acontece se o autorizador não estiver disponível?
R	O processo é encaminhado ao substituto em exercício ou fica aguardando a disponibilidade do titular.
7	O que acontece se alguma das informações e outros recursos e sistemas necessários para executar o processo não estiverem disponíveis?
R	O processo fica sobrestado aguardando as informações ou aguardando o restabelecimento do sistema.
8	Se o processo de trabalho precisa ser reencaminhado, para onde ele vai?
R	Geralmente para a Diretoria Administrativa.
9	Existem outras maneiras de executar a sequência de transações que às vezes são usadas, em caso afirmativo, por quê?
R	Sim. Quando não há repercussão orçamentária/financeira para disponibilização de recursos não há necessidade de o processo tramitar pela DIPLA e/ou DIFIN, indo direto ao DASTJ para análise.
10	Quais eventos podem impedir que o processo siga seu padrão de rotina?
R	Justificativa inadequada, falta de previsão orçamentária, falta de documentação, indisponibilidade de sistema.
11	Qual é a reação?
R	Encaminhamento do processo para a DIADM para saneamento ou envio ao setor requisitante para cumprimento; manter contato com os setores responsáveis pela função objeto de anomalia na tramitação.
12	Existem procedimentos de contingência estabelecidos que cobrem situações em que algo dá errado?
R	Informalmente sim.
13	Quem é responsável por lidar com falhas no processo ou reclamações sobre o desempenho?
R	Não há um setor específico, no entanto a cobrança recai sobre a DIADM.
14	Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos se houver variações na sequência de transações?
R	Não há uma rotina formal estabelecida.

Fonte: ISO-TR 26122:2008 com inclusão do campo para respostas pelo autor do presente estudo.

6.2.5 Estabelecimento de Regras Processuais que Regem a Sequência de Transações.

Passo seguinte à análise de variações no processo, as razões para cada etapa são as demonstradas conforme o Quadro 7:

Quadro 7- Regras de transações.

	PERGUNTAS
1	Quais transações estão incluídas para cumprir os requisitos regulamentares?
R	PGJ e SEGER (Decisões); DIADM (Requerimento administrativo; elaborar minuta; juntar documentos e despacho; elaborar e publicar extratos; enviar documentação ao TCE/PB); DIPLA e DIFIN (Emitir estudos orçamentários e financeiros); DASTJ (Emitir parecer jurídicos).
2	Quais transações são determinadas pelos meios do processo (tecnologia implantada, arranjos físicos e organizacionais)?
R	SETOR REQUISITANTE (Elaborar requerimento genérico; cumprir diligências); PGJ e SEGER (Decisões); DIADM (Cadastrar processo MP-Virtual; cadastrar despesa Pitágoras; Consignar valor médio no Pitágoras e despachar; Registrar dados no Pitágoras; Despachar encaminhando à SEGER; Colher assinaturas; Abrir notificação para empenho; Registrar no Sistema de Contratos; Arquivar); DESEG (Realizar cotação; Elaborar estudo; Emitir estudo de conformidade de Preços); DIPLA (Criar P.O.; Informar P.O.; Remanejamento; Emitir estudo negativo); DASTJ (Analisar demanda; emitir cota com ressalvas);.
3	Quais transações são realizadas para acessar as informações necessárias para o processo?
R	Cadastrar processo MP-Virtual; Cadastrar despesa no Pitágoras.
4	Quais transações são necessárias para obter e registrar a autorização e a conclusão?
R	Elaborar requerimento administrativo; Determinar Arquivamento; Autorizar despesa; Homologar contratação.
5	Quais são as transações para monitorar o progresso e os resultados?
R	Não disponíveis.

Fonte: ISO-TR 26122:2008 com inclusão do campo para respostas pelo autor do presente estudo.

6.2.6 Identificando Conexões Para Outros Processos.

O próximo passo, consoante a ISO-TR 26122:2008, identifica as entradas usadas pelo processo de trabalho, os participantes, as informações ou outros

recursos, as tecnologias e os prazos. Os dados observados são apresentados no Quadro 8:

Quadro 8 - Conexões para outros processos.

	PERGUNTAS
1	Esse processo requer entrada de outros processos?
R	Não.
2	Se a entrada é necessária, qual é a sua natureza (informação ou outros recursos)?
R	A entrada não é necessária.
3	Quais registros ou outras fontes de informação são acessados para realizar esse processo e como eles são modificados pelo processo?
R	E-mail com documentação; sites que disponibilizam certidões negativas com os entes federados, FGTS e com a Justiça do Trabalho; Dados da Receita Federal (CPF ou CNPJ); Cadastros de Empresas Inidôneas (CEIS/CNEC e CAFIL-PB). As informações são convertidas em arquivo suportado pelo MP-Virtual e juntadas ao Processo.
4	O processo envolve mais de uma unidade de negócios, organização ou jurisdição?
R	Não.
5	Em caso afirmativo, como o processo envolve outras unidades de negócios, organizações ou jurisdições?
R	A entrada não é necessária.
6	Esse processo produz saída que é exigida por outros processos? Em caso afirmativo, qual é a natureza da saída?
R	Sim. Tem natureza de informação necessária ao empenho e pagamento das despesas originadas.
7	Esse processo modifica registros ou informações/dados? Se sim, qual é a natureza da modificação?
R	Sim. Modifica essencialmente os dados referentes às despesas criadas.
8	Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos? Para onde eles são transferidos?
R	Nas transações Registrar no Sistema de Contratos (Registra as informações referentes aos contratos e convênios em outro sistema), Elaborar e publicar extratos (envia documento contendo extrato para ser publicado no Diário Oficial do Estado e no Diário Oficial Eletrônico do MP), Enviar documentação ao TCE/PB (Envia e registra dados referentes aos processos de contratos ao órgão de controle externo)
9	Que outro uso é feito dos registros ou informações geradas por este processo?
R	Publicação dos dados no Portal da Transparência do MPPB.

Fonte: ISO-TR 26122:2008 com inclusão do campo para respostas pelo autor do presente estudo.

6.2.7 Processo de Validação.

A validação da análise realizada levou em consideração a visão do pesquisador sobre a conjuntura do processo, ou seja, a visão como um todo, uma vez que o presente estudo se baseia em um processo de trabalho realizado diuturnamente pelo pesquisador. A validação leva em consideração os itens do Quadro 9, vejamos:

Quadro 9 - Processo de Validação.

	PERGUNTAS
1	Todas as transações necessárias no processo foram incluídas?
R	Sim.
2	As razões documentadas para cada transação são precisas?
R	Não.
3	A sequência de transações e suas relações foram descritas com precisão?
R	Não.
4	As variações das sequências foram identificadas e documentadas?
R	Sim.
5	Todos os processos que constituem a(s) função(ões) foram identificados e documentados?
R	Somente o referente ao processo em análise.
6	As ligações entre os processos foram identificadas e documentadas com precisão?
R	Prejudicado.
7	O contexto no qual a organização conduz seu processo de trabalho foi identificado e documentado com precisão?
R	Parcialmente atendido.
8	As descrições e as terminologias usadas refletem o uso organizacional para que possam ser compreendidas facilmente?
R	Parcialmente atendido.

Fonte: ISO-TR 26122:2008 com inclusão do campo para respostas pelo autor do presente estudo.

6.3 Aplicação do Método de Análise Valor Agregado.

Como já indicado no presente estudo, o método de Análise de Valor Agregado será o norteador que indicará quais atividades não agregam valor, o qual implicará em duas fases consecutivas. A primeira fase, a seguir, é a concepção de um quadro em que será realizada a classificação das atividades identificadas com o mapeamento. O resultado se encontra no quadro 10 seguinte.

Quadro 10 - Análise de Valor Agregado – Compras e Serviços do MPPB.

Atividade	Descrição	Classificação
-----------	-----------	---------------

e		
A1	Elaborar requerimento genérico	VAU
A2	Cumprir diligências	SVA
B1	Despachar	SVA
B2	Analisar demanda	VAI
B3	Decisão	VAI
B4	Determinar arquivamento	VAR, VAI
B5	Autorizar despesa	VAI
B6	Homologar contratação	VAI
C1	Analisar processo e elaborar despacho	VAR
C2	Determina diligências	SVA
D1	Identificar código de dotação	SVA
D2	Elaborar ofício	SVA
D3	Cadastrar no Pitágoras	VAR
D4	Analisar requisitos de Dispensa ou Inexigibilidade.	VAI
D5	Elaborar minuta contratual	VAR
D6	Juntar documentos do contratado, ajustar Pitágoras e despachar	VAI, VAR
D7	Despachar para SEGER	SVA
D8	Encaminhar e/ou cumprimento	SVA
D9	Colher assinatura nos instrumentos	VAU
D10	Elaborar e publicar extratos	VAR
D11	Abrir notificação para pagamento	VAU
D12	Registrar no Sistema de Contratos	VAR
D13	Enviar documentação ao TCE/PB	VAR
E1	Realizar cotação de preços	VAI, VAR
E2	Elaborar relatório de preços	VAR
F1	Informar dotação orçamentária	VAR, VAI
G1	Informar disponibilidade financeira	VAR, VAI
G2	Informar limites do item de despesa	VAR, VAI
H1	Análise	VAI
H2	Cota para diligências	SVA
H3	Emissão de parecer	VAI, VAR

Fonte: Próprio autor.

Após a classificação das atividades, a análise entra na segunda fase com foco nas atividades rotuladas como “Sem Valor Agregado”. Dentre as 31 atividades do processo em análise, 8 foram consideradas SVA, de acordo com o Quadro 11:

Quadro 11 - Atividades classificadas como Sem Valor Agregado.

Atividade	Descrição	Classificação
A2	Cumprir diligências	SVA
B1	Despachar	SVA

C2	Determina diligências	SVA
D1	Identificar código de dotação	SVA
D2	Elaborar ofício	SVA
D7	Despachar para SEGER	SVA
D8	Encaminhar e/ou cumprimento	SVA
H2	Cota para diligências	SVA

Fonte: Próprio autor.

O próximo passo em relação à análise das atividades classificadas como Sem Valor Agregado (SVA) foi verificar a necessidade de permanência ou não no processo, indicando ações alternativas em caso de permanência das mesmas, no intuito de empregar ganho de eficiência ao processo.

Quadro 12 - Ações propostas.

Atividade	Descrição	Classificação	Ação proposta
A2	Cumprir diligências	SVA	Retirar do processo
B1	Despachar	SVA	Retirar do processo
C2	Determina diligências	SVA	Retirar do processo
D1	Identificar código de dotação	SVA	Retirar do processo
D2	Elaborar ofício	SVA	Retirar do processo
D7	Despachar para SEGER	SVA	Retirar do processo
D8	Encaminhar e/ou cumprimento	SVA	Retirar do processo
H2	Cota para diligências	SVA	Retirar do processo

Fonte: Próprio autor.

A retirada do processo das atividades A2, C2, D8 e H2 se deve em razão da mesma natureza que as originou, qual seja, a ocorrência de falha humana, seja por não observância aos requisitos legais, e/ou por eventual falta de capacitação técnica na execução. Portanto, tais atividades não agregam valor ao processo uma vez que se destinam apenas às ações corretivas. Sugere-se melhor capacitação dos envolvidos no processo para se evitar ações do tipo.

As atividades B1 e D7 podem ser eliminadas do processo uma vez que se prestam apenas a encaminhar os autos ao setor competente, não havendo necessidade de maiores intervenções no andamento processual e, portanto, não agregando nenhum valor.

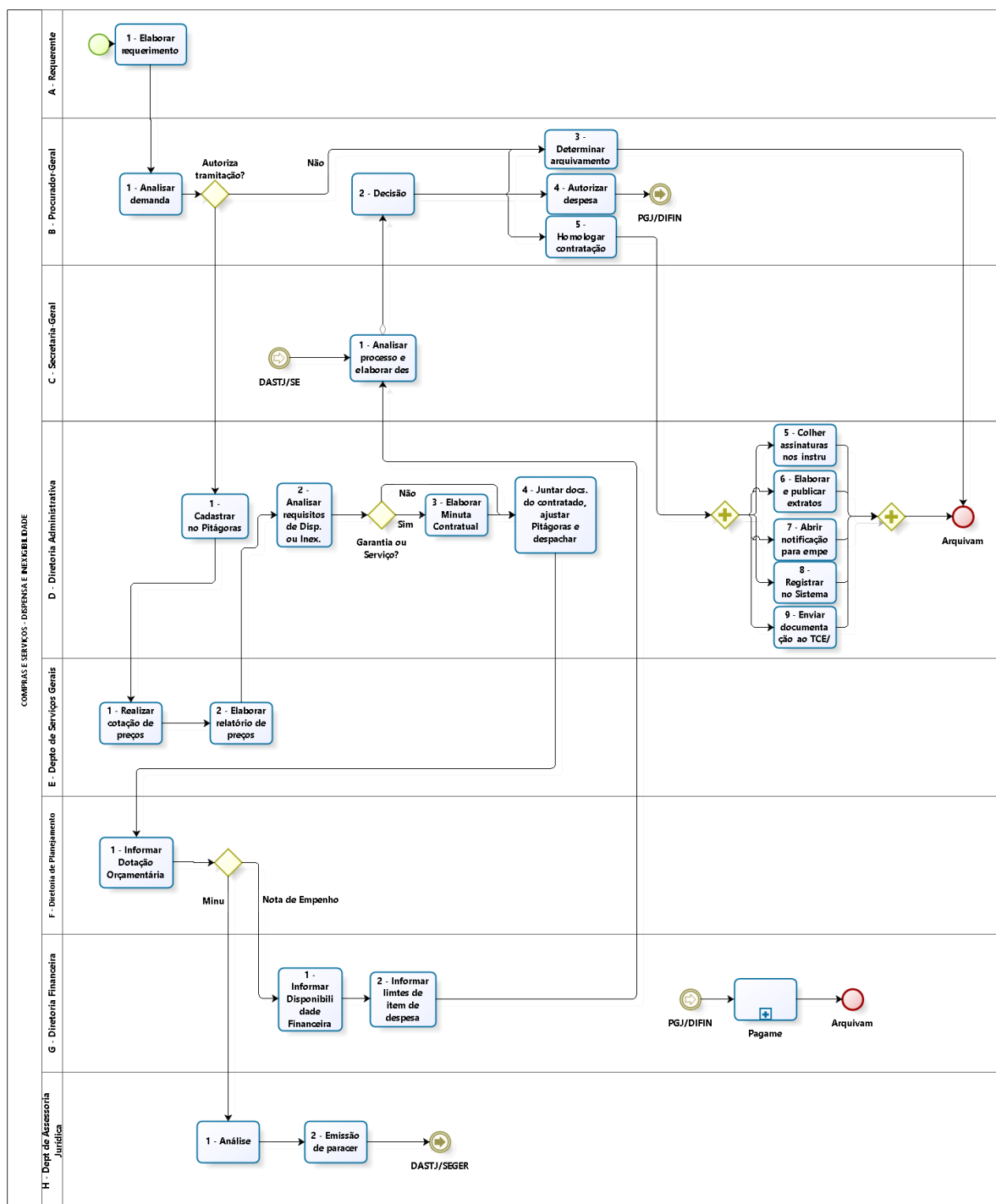
Em relação à atividade D1, a mesma deve ser retirada em razão da possibilidade de substituição da informação pela atividade F1 já contemplada na

análise como sendo de Valor Agregado do Registro e à Instituição. Portanto, sugerimos a sua supressão.

E, por último, em relação à atividade D2, sugerimos a sua retirada uma vez que o requerimento inicial (A1) em sua grande maioria já contempla as informações necessárias à contratação, ocorrendo uma verdadeira redundância a adoção da atividade. Assim sendo, sua supressão é medida que se sugere ao processo.

Uma vez atendidas as sugestões evidenciadas na presente análise pela Administração da organização, o processo de compras e serviços por dispensa e inexigibilidade do Ministério Público da Paraíba ficará representado conforme a Figura 18.

Figura 18 - Processo de compras e serviços do MPPB redesenhado.



Fonte: Próprio autor.

Pode-se verificar, em um primeiro plano, uma modificação no aspecto estético da notação apresentada, evidenciando ganho na visão conjuntural do

desenvolvimento das tarefas, bem como numa perspectiva de melhor racionalidade quanto ao fluxo por onde o processo deve circular. Justifica-se tal modificação uma vez que o modelo anterior não detinha uma maior clareza no tocante ao momento da análise de qual caminho o processo deveria seguir a partir da avaliação realizada na Diretoria Administrativa, por exemplo.

O início do processo também é outro ponto de destaque na melhoria, uma vez que o próprio setor requisitante se torna o responsável direto pelas informações iniciais do requerimento, bem como o encaminhamento é direcionado imediatamente ao Procurador-Geral para análise, representando ganhos em termos de celeridade. Justifica-se tal propositura em razão de não haver a necessidade exclusiva de o Diretor Administrativo requerer o pedido nos mesmos termos solicitados pelo setor demandante, sendo tal atitude considerada redundante e, portanto, desnecessária.

Outro aspecto relevante que se observa é referente à supressão de tarefas iniciais de identificação e informação de código de dotação orçamentária pela Diretoria Administrativa. Tal tarefa, a nosso ver, implicava em uma perda no aspecto da celeridade processual, uma vez que impunha ao fluxo do processo uma necessidade de trâmite preliminar até a autorização de tramitação pelo Procurador-Geral de Justiça, demandando um lapso de tempo considerável.

No mesmo sentido, verifica-se que o processo obrigatoriamente deverá tramitar pela DIPLA, momento no qual o aspecto da disponibilidade orçamentária poderá ser analisado nos mesmos termos da notação anterior. Portanto, verificando-se um aspecto redundante na tarefa, a mesma foi suprimida.

Outro aspecto de melhoria diz respeito à convergência dos processos quando do seu retorno para análise de caráter decisório. Verificava-se que os setores encaminhavam os processos para a Diretoria Administrativa, e esta, conferindo que se tratava de tarefa com caráter decisório, apenas encaminhava o processo à Secretaria-Geral para a análise e decisão, importando em um trâmite desnecessário e demandante de tempo.

Com a supressão de tal tarefa, o processo ganhará mais uma vez, em termos de celeridade em sua tramitação, justificando-se como adequada a eliminação redundante.

Por último, percebe-se que há ganho considerável ao se implementar as ações propostas no estudo, uma vez que há a supressão de 8 (oito) ações que não agregam valor, em um universo de 31 (trinta e uma) atividades que compõem o

processo. O ganho no aspecto temporal em relação à diminuição do número de atividades justifica tal mudança na notação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

É imprescindível às organizações no cotidiano atual procurarem formas de melhorias em seus processos organizacionais. Seguindo os objetivos propostos no presente estudo foi evidenciada a necessidade de se aprimorar a gestão por processos como fator decisivo de evolução institucional.

A atualização da forma de se desenvolver as atividades na organização, principalmente as públicas onde a principal beneficiada é a sociedade, permite concretizar os princípios elencados na Constituição Federal. A melhoria dos processos, como a proposta trazida pelo presente estudo, tem uma parcela de contribuição decisiva nesse sentido.

Assim sendo, verificou-se que com a identificação da rotina estabelecida no processo de compras e serviços por dispensa ou inexigibilidade do MPPB, a tarefa de expressar na notação BPMN permitiu ao passo da análise uma visão conjuntural do procedimento. Essa análise, utilizando-se dos instrumentos da ISO-TR 26122:2008, procurou enfrentar pontos importantes da rotina processual, demonstrando a necessidade de reflexão sobre a mudança da sistemática do processo de gestão discutido, validando o mapeamento.

No aspecto da aplicação do método, verificou-se a identificação de tarefas que não agregavam valor algum ao processo, influenciando diretamente na celeridade processual, fazendo com que alguns pontos do redesenho levasse em conta essa realidade. Como já mencionado, das 31 (trinta e uma) atividades elencadas, aproximadamente 26% (vinte e seis por cento) das atividades puderam ser suprimidas, permitindo melhorias ao processo. Restaram ao processo, ao todo, 23 (vinte e três) atividades.

O redesenho levou em consideração os aspectos da celeridade e o de se evitar a redundância nas tarefas, fato este verificado durante o mapeamento do processo. A disposição e maior clareza quanto às tarefas foi outro fator preponderante no redesenho, com a finalidade de evitar maiores problemas quanto à interpretação.

Em suma, o melhoramento apresentado pode promover ao processo maior agilidade e racionalidade em sua tramitação, refletindo em ganhos consideráveis para a organização e os setores envolvidos ao se implementar as propostas de melhoria evidenciadas pela análise realizada e refletidas no redesenho.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional (2ª Edição ed.). São Paulo: Atlas, 2017.

BENDAYAN, A. Gestão de Processos na Administração Pública. **Administradores.com**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-de-processos-na-administracao-publica/105614/>>. Acesso em: 10 de setembro de 2018.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21.jun.1993**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666compilado.htm>. Acesso em: [2018]

BRASIL, P. G. **Manual de gestão por processos**. Ministério Público Federal: Procuradoria-Geral da República, Brasília, 2013.

BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio (1ª Edição ed.). Alegre: Bookman, 2013.

DAYCHOUM, M. **Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**: 40+16 (6ª Edição ed.). Rio de Janeiro, 2016.

DIÁRIO OFICIAL ELETRÔNICO. Institui, disciplina e padroniza o fluxo da tramitação dos processos relativos a contratos, convênios e instrumentos congêneres, no Ministério Público do Estado da Paraíba. **MPPB**: Ministério Público da Paraíba. Instrução Normativa Nº 001/2018, de 29 de janeiro de 2018. Procuradoria-Geral de Justiça. Disponível em: <<http://www.mppb.mp.br/index.php/atos-e-normas>>. Acesso em: [2018].

DOS SANTOS, V.M. Diagrama de árvore. **FM2S**. 29 de maio de 2017. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/diagrama-de-arvore/diagrama-de-arvore-iloveimg-compressed/>>. Acesso em: [2018].

DUMAS, M. et al. **Fundamentals of Business Process Management**. Berlin: Springer, 2013.

ENGWHERE. Diagrama de Ishikawa. **SPGO**. 16 de outubro de 2018. Disponível em: <<https://gestao-obra.engwhere.com.br/planejamento-obra/diagrama-de-ishikawa>>. Acesso em: [2018].

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. (6ª Edição ed.). São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. E. **Processo, que Processo?** RAE-Revista de Administração de Empresas, 40(4), p. 8-19, out./dez., 2000.

JUNQUEIRA, D. C. Licitações e contratos da administração pública. **Âmbito Jurídico**. Disponível em: <http://ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=14758>. Acesso em: 1 de outubro de 2018.

LAURINDO, F. J.; ROTONDARO, R. G. **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. (1ª Edição ed.). São Paulo: Atlas, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais** (4º Edição ed.). São Paulo: Atlas, 2014.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital** (8ª Edição ed.). São Paulo: Atlas, 2018.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais** (2ª Edição ed.). São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA. Conheça o Ministério Público. **MPPB:Ministério Público da Paraíba**. Disponível em: <<http://www.mppb.mp.br/index.php/home/quemsomos>>. Acesso em: [2018]

OLIVEIRA, D. d. **Administração de processos: conceitos, metodologias, práticas** (5ª Edição ed.). São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D. d. **Administração Pública: Foco na otimização do modelo administrativo** (1/2014 ed.). São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, R. C. **Licitações e contratos administrativos: teoria e prática** (7ª Edição ed.). São Paulo: Método, 2018.

PAIM, R. et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de processos: da teoria à prática** (1ª Edição ed., Vol. III). (S. Pradella, J. C. Furtado, & L. M. Kipper, Eds.) São Paulo: Atlas, 2016.

ROESCH, S. M. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, Bibliografia, dissertações e estudos de caso** (3ª Edição ed.). São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, A. D. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em: 26 de outubro de 2018.

SILVA, J. G. **Gestão por processo em organizações públicas** - Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SACRAMENTO, M. A. Conteúdo da Seção Gestão de Estoques: Conceitos Básicos. **Slide Player**. [2018?]. Disponível em: <<https://slideplayer.com.br/slide/11859335/>>. Acesso em: [2018].

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam (1ª Edição ed.). Porto Alegre: Penso, 2011.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*) (1ª Edição ed.). São Paulo: Atlas, 2013.

WITTWER, J.W. *PICK Chart for LeanSix Sigma*. **Vertex42.com**. [2017?]. Disponível em: <<https://www.vertex42.com/ExcelTemplates/PICK-chart.html>>.