



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

MARCOS VINICIUS FERREIRA CESÁRIO

**DESPESA PÚBLICA NO MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA: MELHORIA DO
PROCESSO**

João Pessoa, 2019

MARCOS VINICIUS FERREIRA CESÁRIO

**RELATÓRIO TÉCNICO SOBRE A MELHORIA DO PROCESSO DE DESPESA
PÚBLICA NO MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA**

Relatório Técnico apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão em Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba (PPGOA/UFPB), em cumprimento às exigências institucionais para a obtenção do título de **MESTRE**.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo.

João Pessoa, 2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C421d Cesário, Marcos Vinícius Ferreira.

DESPESA PÚBLICA NO MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA:
MELHORIA DO PROCESSO. / Marcos Vinícius Ferreira
Cesário. - João Pessoa, 2019.
79 f.

Orientação: WAGNER JUNQUEIRA DE ARAUJO.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE-CCSA.

1. GESTÃO DE PROCESSO. ANÁLISE DE VALOR AGREGADO. I.
ARAUJO, WAGNER JUNQUEIRA DE. II. Título.

UFPB/BC

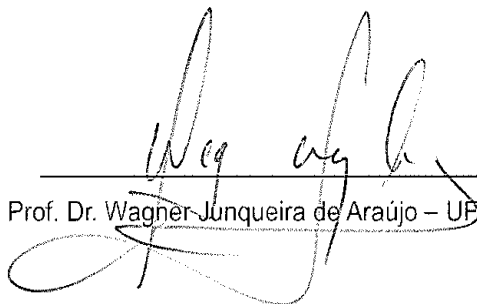
MARCOS VINICIUS FERREIRA CESÁRIO

**RELATÓRIO TÉCNICO SOBRE A MELHORIA DO PROCESSO DE DESPESA
PÚBLICA NO MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA**

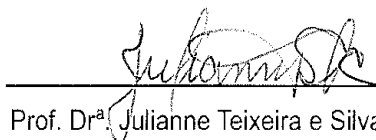
Relatório Técnico apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão em Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba (PPGOA/UFPB), em cumprimento às exigências institucionais para a obtenção do título de **MESTRE**.

Aprovado em 28/06/2019.

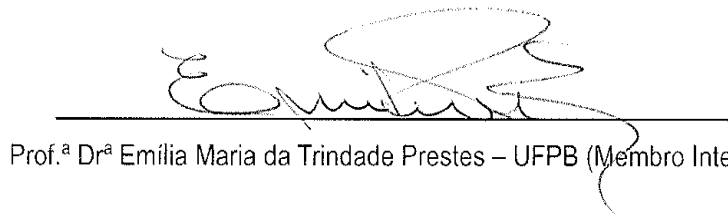
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo – UFPB (Orientador)



Prof. Dr.ª Julianne Teixeira e Silva – UFPB (Membro Externo)



Prof.ª Dr.ª Emília Maria da Trindade Prestes – UFPB (Membro Interno)

João Pessoa, 2019

“De costas voltadas não se vê o futuro

Nem o rumo da bala

Nem a falha no muro

E alguém me gritava

Com voz de profeta

Que o caminho se faz

Entre o alvo e a seta”

Pedro Albrunhosa

RESUMO

Os processos de trabalho da Procuradoria Geral de Justiça são essenciais para o sucesso administrativo do Ministério Público da Paraíba (MPPB). Se a gestão dos fluxos de trabalho desses processos for eficiente, pode-se oferecer a possibilidade de uma visão mais clara e abrangente da gestão, um melhor controle e acompanhamento das atividades realizadas e melhorias no desempenho organizacional. Este relatório técnico tem como objetivo principal analisar o processo de execução da despesa pública no âmbito do Ministério Público da Paraíba, fundamentado na ISO/TR 26122 e nas legislações que regem o processo, aplicando o modelo de gestão de processos de negócio e submetendo o processo ao método da análise do valor agregado. Nessa perspectiva, trabalha-se com o seguinte problema de pesquisa: Como os fluxos do processo de trabalho de execução da despesa pública do Ministério Público da Paraíba podem ser otimizados com base no método de análise de valor agregado? O estudo traz como aporte teórico conceitos sobre a Gestão de Processos. Além disso, explora o método BPM (Business Process Management), com abordagens no BPMN (Business Process Model and Notation) e BPMS (Business Process Management Suite ou System), bem como, propõe formas de análises qualitativas de processo. Relata, por fim, após a devida análise do fluxo com base na ISSO TR 26122 e no método de análise do valor agregado que aproximadamente 67% das atividades do Processo de Trabalho de Notificação para Pagamento de Contratos foram categorizadas como Sem Valor Agregado, possibilitando conhecer o objetivo e o funcionamento do processo de notificação de pagamento de contratos, contemplando todos os fluxos, atividades, legislações e responsáveis envolvidos, além de todas as informações e registros necessários para conclusão do processo.

Palavras-chave: Gestão de Processo. Fluxo Informacional. Despesa Pública. Análise de Valor Agregado.

ABSTRACT

The work processes of the Attorney General's Office are essential for the administrative success of the Paraíba Public Prosecutor's Office (MPPB). If the workflow management of these processes is efficient, a clearer and more comprehensive view of management can be offered, better control and monitoring of activities performed and improvements in organizational performance. The main objective of this technical report is to analyze the process of execution of public expenditure within the scope of the Public Prosecution Service of Paraíba, based on ISO / TR 26122 and the laws governing the process, applying the business process management model and submitting the process. the method of earned value analysis. From this perspective, we work with the following research problem: How can the flow of the public expenditure execution work process of the Paraíba Public Prosecution Service be optimized based on the value added analysis method? The study brings as theoretical support concepts about Process Management. It also explores the Business Process Management (BPM) method, with approaches in Business Process Model and Notation (BPMN) and Business Process Management Suite or System (BPMS), as well as proposing forms of qualitative process analysis. Finally, after due flow analysis based on ISO TR 26122 and the earned value analysis method, it is reported that approximately 67% of the Contract Payment Notification Work Process activities were categorized as No Added Value, making it possible to know the purpose and operation of the contract payment notification process, covering all flows, activities, legislations and responsible parties involved, as well as all information and records necessary to complete the process.

Keywords: Process Management. Informational flow. Public Expense. Earned Value Analysis.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO DE PROCESSOS.....	21
QUADRO 2- REPRESENTAÇÕES GRÁFICAS	26
QUADRO 3 - PROCESSOS DE TRABALHOS EXECUTADOS NA PROCURADORIA GERAL DE JUSTIÇA	43
QUADRO 4 - AVA NO PROCESSO DE NOTIFICAÇÃO DE PAGAMENTO DE CONTRATOS.....	50
QUADRO 5 - ATIVIDADES CATEGORIZADAS COMO SEM VALOR AGRAGADO.....	51
QUADRO 6- ATIVIDADES SVA QUE PODERIAM SER AUTOMATIZADAS.....	51

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PROCESSOS ORQUESTRANDO ATIVIDADES	24
FIGURA 2 - PROCESSO DE TRABALHO DE NOTIFICAÇÃO PARA PAGAMENTO DE CONTRATOS	44
FIGURA 3 - VALIDAÇÃO DOS FLUXOS	49
FIGURA 4 - FLUXO PRINCIPAL DO PROCESSO DE NOTIFICAÇÃO PARA PAGAMENTO DE CONTRATO	53

Sumário

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA ABORDADO	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 GESTÃO DE PROCESSOS	18
2.2 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT	23
2.3 BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION	25
2.4 ANÁLISE DE PROCESSOS	27
2.5 A DESPESA PÚBLICA	29
2.5.1 PROCESSAMENTO DA DESPESA PÚBLICA	31
2.5.1.1 Empenho	31
2.5.1.2 Restos a Pagar	32
2.5.1.3 Liquidação	33
2.5.1.4 Pagamento	33
2.5.2 A LICITAÇÃO PÚBLICA	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ANÁLISE	36
3.2 UNIVERSO DA ANÁLISE	37
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA	39
3.4 ORGANIZAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS	40
4 ANÁLISES E RESULTADOS	43
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS	43
4.2 ESCOLHA DO PROCESSO A SER ANALISADO	43

4.3 MODELAGEM DO PROCESSO	44
4.3.1 ANÁLISE DA MODELAGEM.....	49
4.3.2 VALIDAÇÃO DO MAPEAMENTO COM BASE NA ISO TR 26122 .	49
4.3.3 ANÁLISES E RESULTADOS DO PROCESSO.....	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A - CHECKLIST BASEADO NA ISO/TR 26122	61
APÊNDICE B – RESULTADO DO CHECKLIST	62
APÊNDICE C – DIRETRIZES PARA DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	67
APÊNDICE D – INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 001/2018	68
APÊNDICE E – AUTORIZAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA .	80

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o final dos anos 1990 trouxe a necessidade de uma mudança no cenário econômico e político do país, levando à tomada de decisões no sentido de adequar o Brasil às novas exigências do cenário internacional.

Identificou-se, em primeiro lugar, que o país deveria incorporar noções de competitividade e desenvolvimento, e que, para isso, o setor público deveria desenvolver mecanismos para contribuir com o processo, de forma que atividades financeiras acompanhassem o novo modelo de Estado, sobrelevando-se o controle do Orçamento Público.

Neste cenário, foi promulgada a Lei Complementar nº. 101, de 04 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), tendo como norte o equilíbrio entre receitas e despesas, além do controle da dívida pública.

Conforme já nos informava BALEEIRO, 1996, p. 2, a lei deve impor:

“rígido controle ao gasto público e ao administrador que o faz. A atuação da Administração Pública nos campos da receita e da despesa públicas, através da sua atividade financeira, visa ao atendimento das necessidades coletivas, transformadas pelo poder político em necessidades públicas”

Por sua vez, a necessidade pública é aquela definida pelo poder público como de relevância social, materializando-se através da prestação de serviços públicos. Estes, por sua vez, são o conjunto de recursos humanos e materiais prestados pela Administração Pública, de maneira direta ou indireta.

Desta forma, é de fundamental importância entender que a despesa pública tem um caráter tanto jurídico como político, sendo a sua execução (gasto) uma decisão do gestor, sujeita aos limites do Direito, sobretudo no que diz respeito à correta identificação do interesse público.

No chamado Estado Democrático de Direito, o princípio da legalidade aplica-se não só às liberdades individuais, como também à atuação da gestão pública. Esclarecendo, de acordo com Hely Lopes Meirelles, 2005,

“A legalidade, como princípio de administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso”

Concede-se ao administrador uma margem de discricionariedade (escolha), apenas nos casos em que a lei possibilita ao mesmo decidir, através de critérios de conveniência e oportunidade.

Além disso, como a maior parte dos recursos públicos advém de receitas

tributárias, sendo de exigência compulsória dos cidadãos, o zelo com a coisa pública reveste-se ainda mais de um compromisso moral do gestor para com a eficiência administrativa e o respeito aos princípios previstos no caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988 (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência).

Neste esteio, de acordo com o art. 127 da Constituição Federal de 1988,

O Ministério Público 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.

O Ministério Público é mais um dos diversos órgãos que integram a administração pública, possuindo como função atípica a função de se auto administrar, ou seja, praticar atos administrativos de gestão, dirigidos, entre outros, à contratação de bens e serviços necessários ao seu funcionamento e observando ditames da lei.

Assim, o presente trabalho pretende analisar o processo que trata da despesa pública no âmbito do Ministério Público do Estado da Paraíba - MPPB, permitindo aprimorar a rotina administrativa referente às contratações de bens e serviços sob a ótica da eficácia e, acima de tudo, da transparência, tudo conforme os ditames da Lei Federal 8.666/93 (Lei Geral de Licitações e Contratos Administrativos).

A despesa pública é realizada através de um processo, cujo início se dá através da definição de uma política pública, findando com a despesa pública. Trata-se de uma cadeia de atos inter-relacionados, na qual um ato decorre do outro. Ao enxergarmos esse conjunto, podemos afirmar que um vício numa etapa pode macular as seguintes.

A Lei nº 4.320/1964 regulamenta apenas uma parte do procedimento de realização da despesa pública, abrangendo os atos de empenho, liquidação e pagamento. Tal legislação é aplicável às despesas orçamentárias realizadas pela administração direta, pelas autarquias, fundações públicas e empresas públicas.

Conforme os art. 58 ao 65 da Lei 4.320/64, é necessário que as despesas públicas estejam devidamente autorizadas na Lei Orçamentária Anual, ressalvadas as despesas extra orçamentárias (advindas de fundos, por exemplo). Uma vez autorizada legalmente, é possível realizar o procedimento legal para que a despesa possa ser processada e executada, tendo como fases o empenho (por estimativa, global e ordinário), a liquidação e o pagamento.

Conforme se vê através dos dados fornecidos pelo sítio *empenhados.mppb.mp.br*, que é uma ferramenta de análise de dados abertos produzida pelo Ministério Público da Paraíba, em parceria com a Universidade Federal de Campina Grande, um possível problema administrativo que encontramos é a realização de empenhos, liquidações e pagamentos na mesma ocasião. Isso pode significar problemas de legalidade quando as liquidações e pagamentos são feitos antes de o serviço ser concluído ou de o produto ser entregue, não havendo cuidado de verificar se o objeto licitado foi devidamente fornecido. Aqui, vale frisar que, excepcionalmente no caso de licitações internacionais, com importação de produtos, o pagamento pode acontecer antes da entrega do bem, sem que haja violação da lei.

Visando evitar esses tipos de ilegalidades e desvios e para conferir legitimidade aos seus atos de gestão, a Administração Pública vêm adotando diversas propostas de modernização organizacional, que vão desde a adoção de tecnologias gerenciais até novos modelos de gestão. Dentro desses modelos de gestão destaca-se a gestão de processos.

De acordo com Pradella, Furtado e Kipper (2016), a gestão por processos 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 e KIPPER, 2016, p. 5)

Sabe-se que a gestão dos fluxos informacionais dos processos de trabalho são bases elementares para o êxito de uma organização no que tange à acessibilidade, controle e aproveitamento das informações, visto que possibilita, sobretudo, garantir apoio às tomadas de decisões.

Desta forma, este trabalho está voltado para se entender como funciona o processo de trabalho da execução da despesa pública no Ministério Público do Estado da Paraíba, fundamentando-se nas legislações que regem tal processo, bem como analisando o modelo de gestão do processo de negócio e questionando se esse processo promove a legalidade, a transparência, o acesso às informações e a otimização do fluxo.

1.1 PROBLEMA ABORDADO

O processamento da despesa pública no âmbito do Ministério Público da

Paraíba, tal qual acontece com processos organizacionais congêneres em outros órgãos da Administração Pública, decorre das necessidades da organização em manter os seus serviços com a finalidade de consecução de sua missão institucional.

Indo mais além, o Ministério Público brasileiro, tendo em vista seu mister institucional de fiscal da lei e perseguidor dos atos de improbidade administrativa e dos crimes contra a administração pública, deve ser vitrine em seus processos de gestão, já que cobra dos gestores públicos a adoção de medidas eficientes na correta aplicação do orçamento público.

Por meio de uma gestão de processos adequada ao contexto organizacional, almeja-se que o processo de execução da despesa pública desenvolva-se sob a perspectiva da transparência e da eficiência.

Assim, esse processo deve obedecer aos ditames legais, estabelecendo mecanismos destinados à obediência da Lei nº 4.320/1964, ou seja, antes de pagar, o gestor público deve ter a certeza de que o bem foi entregue corretamente ou que o serviço foi devidamente prestado, exceto, como dito anteriormente, no caso das importações.

Sob esse prisma e 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. PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA. SECRETARIA JURÍDICA E DOCUMENTAÇÃO / ESCRITÓRIO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DO MPF. BRASÍLIA: MPF/PGR, 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. PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA. SECRETARIA JURÍDICA E DOCUMENTAÇÃO / ESCRITÓRIO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DO MPF. BRASÍLIA: MPF/PGR, 2013, p. 13-14)

O referido manual ainda recomenda o uso da gestão por processos ou *Business Process Management* (BPM), ao afirmar que:

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. PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA. SECRETARIA JURÍDICA E, 2013, p. 17)

Nessa perspectiva, identificou-se o seguinte problema a ser analisado: Como os fluxos do processo de trabalho de execução da despesa pública do Ministério Público da Paraíba podem ser otimizados com base no método de análise de valor agregado?

A perspectiva é a de que o presente estudo, ao possibilitar identificar o processo de execução da despesa pública no âmbito do Ministério Público da Paraíba, analisando-o sob a sistemática da gestão por processos, verificando eventuais gargalos em sua tramitação, bem como o atendimento ou não aos critérios estabelecidos na legislação que rege a temática, possa contribuir com o aprimoramento da gestão do órgão, do qual faço parte, na qualidade de Diretor Administrativo.

1.2 OBJETIVOS

Ao definirmos a questão central para a qual se buscam explicações, bem como explicitarmos sua imprescindibilidade para o cenário em estudo, estabelecemos a trajetória ser trilhada, com descrição minudente de cada fase de desenvolvimento para atingir os fins colimados.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar sob a sistemática da gestão por processos a execução da despesa pública no âmbito do Ministério Público da Paraíba.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Assim, para atingir o objetivo geral proposto, intentamos:

- mapear o processo de execução da despesa pública no Ministério Público da Paraíba, identificando os setores envolvidos e as atividades realizadas;
- analisar o processo em questão, usando como base um dos métodos sugeridos pela literatura para melhoria de processos, identificando os seus pontos de ineficiência;
- elencar soluções aos eventuais problemas encontrados, sugerindo melhorias ao processo.

1.3 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA

A administração pública, pautada no princípio constitucional administrativo da eficiência (art. 37, caput, da Constituição Federal de 1988) deve procurar um aprimoramento constante em suas atividades, empenhando-se em garantir a evolução dos seus processos organizacionais. As demandas sociais crescem e exigem maior eficiência por parte das organizações, sejam elas privadas ou públicas.

Fato público e notório é que a administração pública brasileira atravessa um momento bastante crítico em virtude da crise econômica que se instaurou após a crise política no Governo Dilma Rousseff (2014), causando severos impactos no orçamento de todos os entes que compõem a nossa república e, conseqüentemente, os serviços públicos passaram a operar com uma diminuição significativa de recursos. No caso dos Ministérios Públicos, a sociedade vem cobrando enfaticamente a sua atuação, fato este que leva ao crescente aumento da demanda por seus serviços.

Nesse contexto de mudanças na conjuntura orçamentária, as organizações têm buscado incorporar através da utilização dos novos recursos tecnológicos e do conhecimento científico na área de gestão até aqui produzidos, incorporar a suas rotinas de trabalho, novas formas de operacionalização.

Em cenário de crise orçamentária, bem como de crise de credibilidade das instituições públicas frente aos escândalos de corrupção que assolam o Brasil, uma forma de aprimorar a evolução do saber administrativo é o gerenciamento de processos.

Os processos administrativos do MPPB, até janeiro de 2018, eram materializados através de suportes físicos, com a aglutinação de documentos pertinentes ao assunto e, por lógica, o processo de compras e serviços seguia a mesma metodologia.

Em janeiro de 2018, todo o processamento da despesa pública passou a tramitar virtualmente, o que tornou possível maior agilidade, dinamizando-o, como também o tornando mais transparente, isso sem mencionar a redução nos custos com uso de papel e insumos para impressão.

Desde então, o processo não foi submetido a análise sobre as suas atividades, como forma de identificar se elas contêm problemas que impactem

negativamente nos resultados esperados.

Essa análise é importante para garantir eficiência e eficácia para o processo em questão, bem como para evitar a ocorrência de danos ao patrimônio público, além da prevenção de ilícitos penais e administrativos, justificando-se o presente estudo, portanto, na necessidade de se promover o respeito às fases do processamento da despesa pública, conforme estipula a legislação.

Assim, pode-se conjecturar que os resultados deste relatório técnico poderão contribuir não só com a divulgação e transparência dos fluxos do processo de trabalho de execução da despesa pública no Ministério Público da Paraíba, mas também, poderá servir de fonte de conhecimento para formação de futuros profissionais que lidam com o gerenciamento e controle de registros, informações e processos, e, para futuras pesquisas que envolvam a temática.

Além disso, o mapeamento de processos proporcionará à organização meios de avaliar e corrigir problemas apresentados pelo processo de execução da despesa pública, conferindo a possibilidade de, ao implantar as melhorias, viabilizar os preceitos de economia e eficiência ao processo.

Ademais, no caso do Ministério Público, entendo que o mesmo, na qualidade de fiscal da lei e guardião do regime democrático, conforme dispõe o art. 127, da Constituição Federal de 1988, deve dar o exemplo em relação aos seus processos de gestão, submetendo os mesmos a checagem contínua acerca de sua adesão aos ditames legais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para desenvolvermos o objeto da nossa pesquisa, é indispensável registrar as correntes epistemológicas, vinculadas a cada um dos pontos focais do trabalho, as quais nos vinculamos.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Este capítulo tem o intuito de explicar sobre a evolução do conceito gestão de processos (GP), mostrando marcos importantes e características fundamentais para o entendimento do tema, seguindo com as propostas dos modelos *Business Process Management* (BPM), *Business Process Modeling Notation* (BPMN) e *Business Processes Management Suits/System* (BPMS).

Alguns marcos contribuíram de modo direto na forma como a gestão de processos é manifestada atualmente. Inicialmente, vale destacar as propostas pioneiras de Taylor (1866), que ajudou no aprimoramento dos processos produtivos. Ele vislumbrou a possibilidade de aumentar a lucratividade, diminuindo o desperdício, aumentando a eficiência e focando nas tarefas. Entretanto o foco do seu trabalho era voltado aos processos internos da empresa, mais precisamente, ao chão de fábrica.

Por isso eram considerados sistemas fechados. E esses sistemas geravam algumas anomalias, discriminadas por Rezende e Abreu (2003, p. 49):

- Gestão e administração rudimentar;
- Dificuldades de mudanças;
- Baixa produtividade e qualidade nos serviços e produtos;
- Incapacidade de administrar diferenças ambientais, organizacionais e comportamentais;
- Falta de flexibilidade e de adaptações diversas;
- Complicações para sobrevivência no mercado de negócios.

Posteriormente, dispomos de Henry Ford (Teoria do Fordismo - 1914) que acrescentou com suas inovações, destacando-se: a divisão do trabalho horizontalmente (parcelamento de tarefas) e verticalmente (separação entre concepção e execução); os processos de produção em massa de bens padronizados; e, incentivos motivacionais.

Essa maneira de enxergar os processos, como sistemas fechados, perdurou

até meados da década de 50 do século XX. Surgiram as ideias que compõem hoje o que chamamos de sistemas abertos, onde prevalecem as relações de troca e interdependência dos sistemas.

Assim, quando ocorrer mudanças oriundas do ambiente externo, a organização se flexibilizará, modificando produtos, técnicas e/ou estruturas, garantindo assim a perenidade da organização.

É importante destacar que todo sistema, seja ele aberto ou fechado, precisa de pessoas, equipamentos, materiais, procedimentos, da empresa e da sociedade para existir. Entretanto, as organizações com os sistemas abertos, de maneira estruturada e organizada, acabam ganhando alguns facilitadores que possibilitam um funcionamento integrativo e sistemático. Rezende e Abreu (2003, p. 50) relatam alguns desses facilitadores proporcionados pelo sistema aberto:

- Gestão e administração participativa;
- Mudanças e adaptações internas;
- Produtividade e qualidade nos serviços e produtos;
- Capacidade de administrar diferenças ambientais, organizacionais e comportamentais;
- Perenidade e melhoria dos negócios;
- Lucro, inteligência competitiva e inteligência empresarial.

Aspecto importante para a assimilação do tema é a consciência da ideia de hierarquização dos processos, pois todo processo é escalonado de acordo com o nível de detalhamento desejado.

Essa hierarquização ajuda no estabelecimento de prioridades e na análise da importância de cada processo para a organização, pois, melhora a visualização das relações existentes no decorrer da execução do processo.

Cada processo emerge de uma divisão hierárquica, em que macroprocessos (objetivo principal da organização) e/ou processos (objetivos específicos), são divididos em subprocessos, que englobam as atividades, que por fim, contêm as tarefas, que são a menor parte do processo, sendo realizadas dentro das atividades.

Para darmos continuidade ao método de gestão de processos propriamente dito é vital fazer a classificação dos processos, ou seja, definir quais são os tipos de processo que aquela organização tem para ser gerenciando. Essa classificação é útil, pois, ajuda a identificar e definir os principais processos, o que torna prático a aplicação do método de gestão. Valle e Oliveira (2013, p. 21) dizem que a

classificação:

[...] pode ser bastante útil na tarefa de identificação dos processos que mais contribuem para a realização de negócio. Isto é, a identificação dos processos que mais agregam valor ao negócio de sua empresa. Conhecendo bem esses processos fica mais fácil atribuir prioridades, destinar recursos e meios aos processos de maior importância.

Apesar de existir diversas formas de categorização dos processos, a classificação universal determina que os processos podem ser identificados como: primários e secundários.

Os processos primários, também chamados de processos de negócios, atendem as atividades-fim da organização. Já os processos secundários correspondem aos processos de suporte/apoio e de gestão, são os processos das chamadas atividades-meio da organização.

Vemos, então, que nosso foco será nos processos secundários, que contemplam as categorias dos chamados processos de suporte e/ou apoio e os processos de gestão. Os processos secundários são todos os processos que apoiam tanto os primários quanto os secundários, dando-lhes o suporte necessário para que possam existir. (CRUZ, 2015, p. 80).

Após identificar e classificar os processos, é o momento de descrevê-los. Existem diversas maneiras de levantar informações. O mais importante é que as técnicas ou procedimentos utilizados consigam captar as fontes necessárias para entender como funcionam, quais atividades compõem e por qual finalidade existe esse processo que está sendo estudado.

A aplicação de técnicas de levantamento é o que possibilita descrever os processos da forma mais adequada, visto que, são as práticas de levantamento que facilitam o resgate de informações e documentos que concretizam as atividades e ações correspondentes ao processo estudado. As principais técnicas existentes são: Entrevista; Questionário; *Workshop* e Observação. (Quadro 01).

Quadro 1 - Técnicas de levantamento de processos

TÉCNICAS	CARACTERÍSTICAS
Entrevista	Aplicada a um número reduzido de pessoas. Permite o diálogo interativo. Permite visualizar as reações dos entrevistados. Permite grande flexibilidade na estrutura original da entrevista.
Questionário	Aplicado a um número grande de pessoas. Necessita ser bem estruturado e dirigido para o problema que se quer analisar. Permite pouca flexibilidade na sua estrutura. Permite manusear grande número de informações.
<i>Workshop</i>	Aplicado a um número reduzido de pessoas. Permite interação e discussão aberta. Produz resultados imediatos e evolução na forma de interpretar e tratar os processos.
Observação	É a verificação no local de trabalho, com pequenas interferências do analista. É aplicada para complementar o levantamento de informações sobre o processo, para garantir o entendimento sobre a situação analisada, ou quando o assunto for muito complexo ou muito específico.

Fonte: Valle e Oliveira (2013, p. 29).

Após o levantamento, passamos para a fase de modelagem do processo. É essa etapa que pode garantir o mapeamento do fluxo informacional, além da identificação e representação ilustrativa do processo analisado.

O propósito da modelagem é representar de maneira completa e exata o funcionamento de processo. A modelagem irá definir o nível de detalhamento e o tipo específico de notação, que pode variar de um diagrama simples até um modelo completo e detalhado (BPM CBOK, 2013, p. 72).

A modelagem é responsável em determinar alguns aspectos como a direção do fluxo (horizontal ou vertical), representação das entidades externas e internas da organização, bem como as representações das atividades e tarefas. Ela engloba tanto os processos primários quanto os secundários. E o seu desenho respeitará as notações do método adotado.

Conforme nos informa o BPM CBOK, 2013, p. 72,

“O resultado do modelo deve melhorar a comunicação, permitindo melhorar a compreensão e o gerenciamento dos componentes do processos de negócio. “Uma organização, a par do alto valor de seus processos de negócio, tem a modelagem de processos como uma atividade fundamental para o gerenciamento da organização.”

Os processos de negócio atendem a diversos propósitos e objetivos, podendo ser representados em diversos níveis de detalhamento.

Por sua vez, a notação é um conjunto padronizado de regras e simbologias que estabelece significado aos símbolos. Existem diversos padrões de notação de modelagem. No entanto, a seleção de uma abordagem que siga normas e convenções bem conhecidas oferece amplas vantagens (BPM CBOK, 2013, p. 77-78).

Após a escolha da modelagem e suas notações, vem a fase de definir as ferramentas de modelagem. Quanto mais robusta a ferramenta de modelagem de processo, mais condições de gerenciamento e análise de desempenho de processos ela tem. As mais poderosas têm a capacidade de capturar, organizar, catalogar, analisar e gerenciar as informações e os componentes do processo.

Valle e Oliveira (2013, p. 150) dividem os *softwares* para processos de negócio em três classes distintas e pelo tipo de abrangência, interação e automatização que cada um tem sobre qualquer processo de negócio. As classes são:

- a) software para documentação, desenho, redesenho e modelagem de processos de negócio;
- b) software para documentação, desenho, redesenho, modelagem e simulação de processos de negócio;
- c) software para documentação, desenho, redesenho, modelagem, simulação e automatização de processos de negócio.

Percebe-se três níveis de capacidade dos softwares: os que só documentam; os que documentam e simulam a operação por meio de cenários; e, os que fazem as duas demandas anteriores, além de ter a capacidade de automatizar qualquer processo, é o caso dos BPMS (*Business Processes Management Suite/System*).

2.2 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Dentre as diferentes abordagens teóricas para mapeamento e gestão de processos, o BPM é indicado pelo Tribunal de Contas da União, Ministério Público Federal e Ministério da Economia, como recomendação de metodologia para entidades públicas. Cruz (2010, p. 90) define BPM como:

Business Process Management é o conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento que com eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

A *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) – Associação Internacional de Gerenciamento de Processos de Negócios elaborou um Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio que serve de orientador para os profissionais de BPM. No Brasil foi elaborado o BPM CBOK (*Common Book of Knowledge*) v3.0 em português, uma versão ajustada e ampliada da versão em inglês, preparado para atender as necessidades específicas de BPM no país.

Conforme Gonçalves (2000, p. 11-12), 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”.

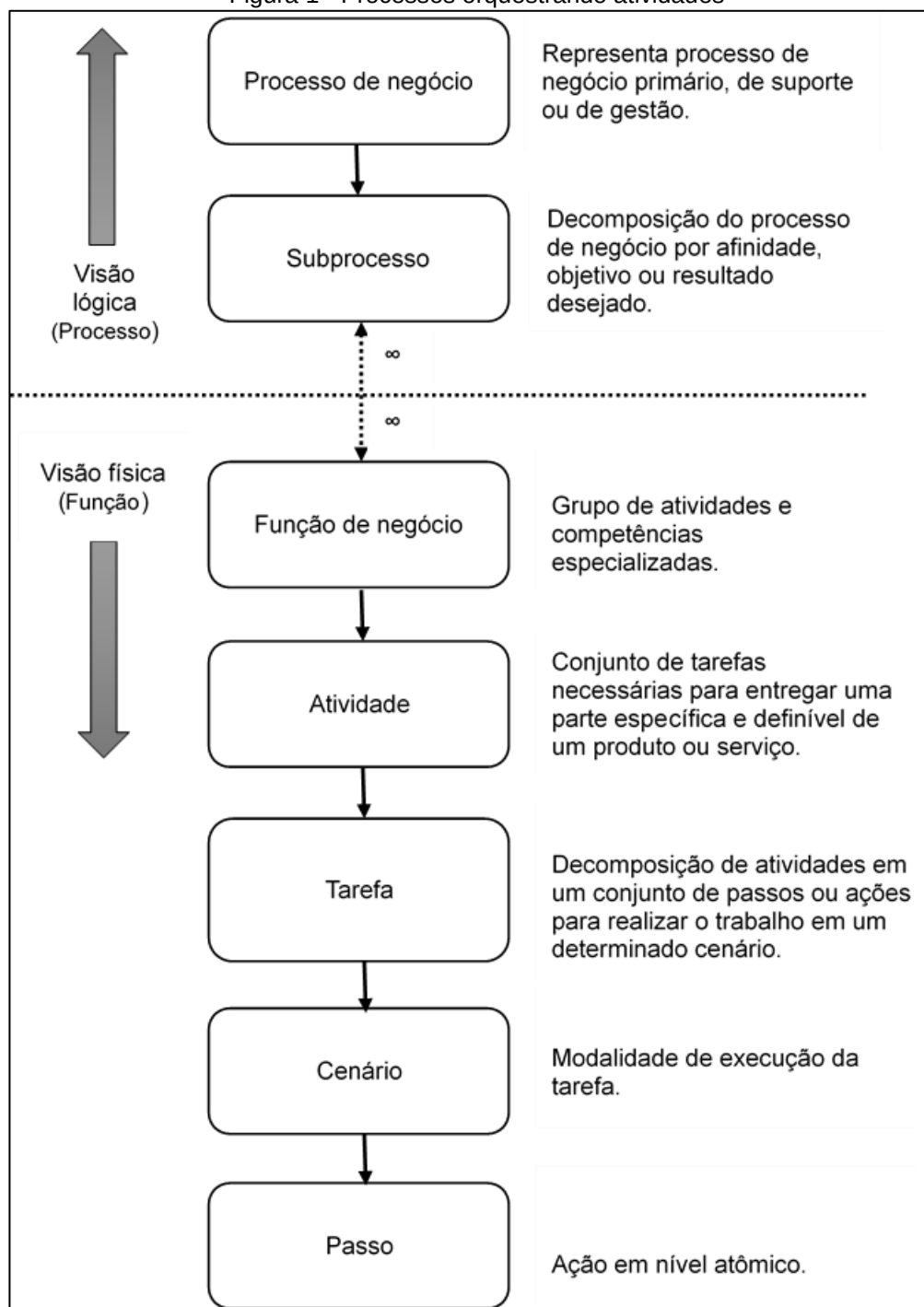
O BPM, segundo Brocke e Rosemann (2013, p.17), “é um sistema abrangente de gestão e transformação de operações organizacionais que se baseia no que constitui, comprovadamente, o primeiro conjunto de novas ideias sobre desempenho organizacional desde a Revolução Industrial”.

A teoria do BPM se concentra em agregar valor para os clientes através dos processos interfuncionais. O foco intencional, nesses processos, conduz a empresa para práticas mais concretas, voltadas para a eficiência e a eficácia organizacional, oferecendo um melhor desempenho institucional direcionado para a melhoria contínua.

Conforme vê-se na Figura 01, o BPM traz uma forma de visualizar a hierarquia dos processos indo além da estrutura tradicional. Essa visão compreende todo o trabalho executado para oferecer produtos ou serviços do processo de

negócio analisado.

Figura 1 - Processos orquestrando atividades



Fonte: BPM CBOK (2013, p. 33).

Essa forma de representação começa em um nível mais alto e subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas funcionais). As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e, adiante, em cenários de realização da

tarefa e seus respectivos passos (BPM CBOK, 2013, p. 33).

Importante também é perceber que a ideia do ciclo de gerenciamento de BPM segue os princípios do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), que é constituído de quatro etapas principais: 1. Planejar; 2. Modelar e otimizar; 3. Implantar processos; 4. Controlar e analisar processos.

Outrossim, as melhorias no processo só surtirão os efeitos reais desejados quando contribuírem para que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

Fica compreendido que o BPM habilita na organização o alinhamento dos processos de negócios com as estratégias organizacionais, conduzindo a busca constante e efetiva do alto desempenho, por meio de melhorias em uma área específica, ao longo de toda organização ou entre organizações.

Partindo para a modelagem de processos, o BPM dispõe de uma notação própria, denominada BPMN.

2.3 BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION

Business Process Model and Notation ou Business Process Modeling Notation é um padrão de notação de modelagem de processos de negócios da Business Process Management Initiative (BPMI), incorporado ao Object Management Group (OMG), grupo que estabelece padrões para sistemas de informação.

De acordo com o BPMN, 2013, p. 79-80,

“Essa notação apresenta um grupo robusto de símbolos para modelagem de diferentes prismas de processos de negócio. Como na maior parte das notações, os símbolos descrevem relações claramente definidas, tais como fluxos de atividades e ordem de precedência, no BPMN, existem as raias, que dividem um modelo em várias linhas paralelas. Cada raia representa um papel desempenhado por um ator na execução do trabalho. O trabalho se desloca de atividade para atividade seguindo a trilha do fluxo de papel a papel”

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 as tarefas 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 o entendimento do usuário.

A notação BPMN, em sua totalidade, está cingida aos preceitos de modelagem direcionados tão somente aos processos de negócios. Com a finalidade de melhor compreensão da notação, o Quadro 02 a seguir demonstra a simbologia adotada pelo BPMN no software *Bizagi Modeler*.

Quadro 2- Representações Gráficas

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

Fonte: Elaborado pelo 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.

2.4 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.

A análise de processos 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.

Alguns 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 do mapeamento 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.

Dumas et al. (2013), apresenta diferentes abordagens para análise quantitativa e/ou qualitativa dos processos mapeados. Para o qualitativos os autores relacionam

- a) análise de valor agregado;
- b) análise de causa raiz; e
- c) questionamento da documentação e avaliação de impacto.

Já para como métodos quantitativos são descritas quatro abordagens:

- a) medidas de desempenho;
- b) análise de fluxo;
- c) análise de filas; e
- d) simulação.

A escolha de qual abordagem (qualitativa ou quantitativa) que será aplicada depende do tipo de processo e do resultado esperado para a organização.

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.

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 torna 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.

Paim, Cardoso, *et al* (2009) 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, CARDOSO, *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.

2.5 A DESPESA PÚBLICA

As organizações governamentais no Brasil são historicamente complexas desde sua criação até a definição de sua área de atuação. Não é diferente como o Ministério Público da Paraíba, organização que será o *locus* deste trabalho. Mapear todos os processos do MPPB seria uma tarefa que iria extrapolar o tempo disponível, portanto para fins deste, foi escolhido o processo e subprocessos relacionados com a “despesa pública”.

De acordo com Baleeiro (1996, p. 65),

“A despesa pública é o conjunto dos dispêndios do Estado, ou de outra pessoa de direito público, para o funcionamento dos serviços públicos. A despesa, então, é uma parte do orçamento destinada ao custeio de determinado setor administrativo que cumprirá uma função ou atribuição pública. A escolha de qual necessidade será satisfeita pelo Estado, materializando-se através de uma despesa pública, está a critério da gestão, que é formada, em sua maioria, por representantes escolhidos pelo povo”

A definição do critério a ser utilizado para a definição dos gastos públicos depende dos ideais e das motivações de quem está exercendo o poder.

O art. 12 da Lei n. 4.320/64 classifica a despesa em despesas correntes, subdividindo-se em despesas de custeio e transferências correntes, e em despesas de capital, que por sua vez englobam os investimentos, as inversões financeiras e as transferências de capital. As despesas de custeio se destinam à manutenção de serviços públicos, inclusive as destinadas a atender a obras de conservação e adaptação de bens imóveis. As transferências correntes são despesas que não possuem contraprestação direta, seja em bens ou em serviços, inclusive destinadas a outras entidades de direito público ou privado. São subvenções as transferências que cobrem despesas de custeio das entidades beneficiadas, distinguindo-se em sociais e econômicas. Investimentos são, de modo geral, as despesas destinadas ao planejamento e à execução de obras. As inversões financeiras destinam-se à aquisição de imóveis ou bens de capital já em utilização, à aquisição de títulos de empresas ou entidades, já constituídas, desde que não importe aumento do capital, e à constituição ou aumento do capital de entidades ou empresas. Transferências de capital, por fim, são investimentos ou inversões financeiras que devam se realizar independentemente de contraprestação direta em bens ou serviços.

Baleeiro (1996, p. 82-89) ainda aponta o aumento do gasto público,

destacando o vertiginoso aumento da extensão da rede de serviços públicos, demandando maior destinação das receitas públicas para a satisfação de tais necessidades. O autor aponta ainda como causa para o aumento da despesa pública os erros e vícios políticos e administrativos, enfatizando ainda a influência de interesses eleitorais, distorcendo o interesse público.

Cite-se, a título de ilustração de aumento desnecessário da despesa pública, as bruscas alterações que diferentes governos que se sucedem impõem à estratégia dos órgãos públicos. Independentemente do tipo de motivação, o início de um novo governo tem por costume romper com parte do planejamento traçado pelo governo anterior, imprimindo nova direção aos trabalhos da Administração Pública.

Vê-se, assim, que as normas gerais de direito financeiro, tais como as constantes da Lei nº 4.320/64, aplicam-se ao regime jurídico da despesa pública, além dos princípios constitucionais trazidos pela Constituição Federal de 1988 como o controle exercido pelos Tribunais de Contas (art. 70). Além disso, Vincula-se, ainda, aos chamados “princípios orçamentários”¹, alguns dos quais de estatura constitucional, que podem incidir, por via reflexa, também na realização da despesa pública

Como entes integrantes da Administração Pública, não se pode admitir que os órgãos públicos, alvos frequentes de interferências políticas e de escândalos por má-gestão e desvio de dinheiro público, possam gerir seus recursos financeiros sem submissão a uma disciplina jurídica mínima, capaz de submeter o gestor a critérios claros que ressalvem o interesse público em detrimento do particular.

A legislação relativa à despesa pública é complexa, abrangendo uma enorme diversidade de fontes que abordam. Entendemos que as mais importantes são:

- a) Constituição Federal;
- b) Leis Complementares, tais como, a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei Complementar nº 141 e a Lei nº 4.320/1964 (que tem status de lei complementar);
- c) Leis temporárias que estabelecem o Plano Plurianual, as Diretrizes Orçamentárias e o Orçamento anual;
- d) Lei 8.666/1993 (dispõe sobre normas gerais de licitações e contratos administrativos);

¹ Antônio L. Souza Franco chama de “regras orçamentais” o que os textos de orçamento público costumam chamar de “princípios orçamentários”(FRANCO, 2002).

e) Decretos, Regulamentos, Instruções Normativas e Portarias dos órgãos que compõem a Administração Pública;

f) normas de utilização de sistemas informatizados de administração financeira, tais como, o SIAFI;

g) pareceres da AGU e jurisprudência do Tribunal de Contas da União e dos Tribunais de Contas estaduais.

2.5.1 PROCESSAMENTO DA DESPESA PÚBLICA

A despesa pública não é materializada em um único ato. Ela é realizada através de um processo, cujo início se dá através da definição de uma política pública, findando com a despesa pública. Acontece uma cadeia de atos inter-relacionados, na qual um ato decorre do outro ou ainda. Ao enxergarmos esse conjunto, podemos afirmar que um vício numa etapa pode macular as seguintes.

A Lei nº 4.320/1964 regulamenta apenas uma parte do procedimento de realização da despesa pública, abrangendo os atos de empenho, liquidação e pagamento. A Lei nº 4.320/1964 é aplicável às despesas orçamentárias realizadas pela administração direta, pelas autarquias, fundações públicas e empresas públicas.

Conforme os art. 58 ao 65 da Lei 4.320/64, é necessário que as despesas públicas estejam devidamente autorizadas na Lei Orçamentária Anual, ressalvadas as despesas extra orçamentárias (advindas de fundos, por exemplo). Uma vez autorizada legalmente, é possível realizar o procedimento legal para que a despesa possa ser processada e executada, tendo como fases o empenho (por estimativa, global e ordinário), a liquidação e o pagamento.

2.5.1.1 *Empenho*

É o ato administrativo que importa na reserva de valores para pagamento de obrigações. Quando o Poder Público firma um contrato deve ser feito o empenho do valor total, mesmo que o pagamento seja parcelado. O objetivo do empenho é garantir, perante o fornecedor do bem ou do serviço contratado, a solvência da obrigação correspondente.

Não pode haver despesa pública sem o empenho, pois ele é sempre

obrigatório. Para formalizar o empenho, a Administração Pública emite a chamada Nota de Empenho, que deverá conter o nome do credor e o valor da obrigação, dentre outras informações acerca da qualificação das partes e do bem ou objeto fornecido.

Como não importa em transferência de recursos, o empenho poderá ser cancelado se o particular contratado não adimplir sua obrigação.

Nos termos dos art. 60 e 61, Lei 4.320/64, existem três tipos de empenho: por estimativa, global e ordinário.

a) empenho por estimativa: ocorre quando o valor estimado é destinado a obrigações certas, porém de valores incertos. Exemplo: contratos de prestação de serviço de distribuição de água e energia elétrica;

b) empenho global: ocorre quando o valor é destinado ao pagamento de contratos cujo pagamento é parcelado e que se conhece o valor de cada uma das parcelas, obrigações certas em que as prestações ainda não foram verificadas. Exemplo: prestação de serviços contratados de forma continuada, cujo pagamento é feito mensalmente. Nesses casos, havendo prorrogação da vigência do contrato através de aditivo de prazo, ou alteração do valor, será realizado novo empenho;

c) empenho ordinário: trata-se daquele feito quando as obrigações serão imediatamente adimplidas, pagas e que tem valor definido. Exemplo: compra de computadores, material de expediente e de limpeza, etc.

O documento que concretiza o empenho é a chamada nota de empenho, porém o empenho e a nota de empenho não geram direito adquirido, mas apenas uma expectativa de direito. Na hipótese de ser caracterizado interesse público, o empenho poderá ser cancelado. Em alguns casos previstos em lei é possível dispensar a nota de empenho, mas o empenho nunca será dispensado.

Para ter direito ao pagamento é necessário ter cumprido a obrigação. Portando, pode-se dizer que só há direito adquirido quando há liquidação.

2.5.1.2 Restos a Pagar

Os restos a pagar são a valores empenhados em um exercício financeiro, mas que não foram pagos total ou parcialmente, seja porque não foi concluída a obrigação, ou mesmo porque não houve a liquidação. Esses valores não voltam para a conta do tesouro, permanecendo disponíveis para o órgão responsável pela

emissão da nota de empenho durante o lapso temporal que cada ente federativo determina. No caso do Estado da Paraíba, os restos a pagar são cancelados quando não há liquidação após cinco exercícios financeiros seguintes (verificar a legislação sobre o tema e inserir a fundamentação).

Desta forma, como não compõem a lei orçamentária do exercício financeiro vigente, os restos a pagar são despesas extra orçamentárias.

2.5.1.3 Liquidação

A liquidação é a segunda fase na execução da despesa pública. É o momento da fase do processamento da despesa pública que tem por fim atestar o cumprimento da obrigação ou, quanto da obrigação já foi realizada, possibilitar a realização do pagamento. A liquidação está prevista no art. 61 e 62, Lei 8.666/93, e no art. 58, Lei 4.320/64.

Consiste na verificação pela administração pública que o credor tem direito ao pagamento. Essa verificação é feita através da comprovação documental, que é devidamente atestada pela administração, ou seja, o credor prova que adimpliu todas as obrigações do contrato e do respectivo empenho. Ao analisar a documentação comprobatória apresentada pelo credor (nota fiscal, acompanhada da entrega do bem ou da prestação do serviço), a administração identifica o valor exato que deve pagar e liquida a obrigação.

2.5.1.4 Pagamento

O último estágio da despesa é o pagamento, cuja ordem consiste no despacho de autoridade competente, determinando que a despesa seja paga (art. 64, da Lei 4.320/64). Esta atribuição pode ser delegada pelo ordenador de despesa para outros servidores. Como forma de fiscalização prévia, o parágrafo único dispõe que a ordem de pagamento será emitida apenas em documentos processados por órgão contábil do ente público.

O art. 67 da Lei n. 4.320/64 dispõe o previsto no art. 100 da Constituição Federal de 1988, determinando que, com exceção dos créditos alimentícios, os pagamentos devidos pela Fazenda Pública em virtude de sentença judicial fazem-se por ordem cronológica de apresentação dos precatórios e à conta dos créditos respectivos.

O adiantamento ou suprimimento, quando previsto em lei, consiste na entrega

de numerário ao credor precedido de empenho, conforme determinação do art. 68 do citado diploma normativo.

2.5.2 A LICITAÇÃO PÚBLICA

Em termos gerais o Processo de Despesa Pública trata das seguintes fases: Licitação; Contrato; Empenho; Liquidação; Pagamento.

Todos os órgãos estatais, sejam eles da Administração Direta ou Indireta, sem exceção, devem proceder a compras de bens ou contratação de serviços obedecendo às fases acima identificadas

A licitação é processo administrativo através da qual realiza-se a aquisição de bens ou a contratação de serviços para a Administração Pública, garantindo-se a escolha da proposta mais vantajosa, bem como igualdade entre os licitantes no processo de escolha. Na licitação é escolhida a proposta com melhor qualidade possível para a contratação de uma obra, de um serviço ou para a compra de um produto ou locação de um bem.

A licitação, obrigatoriamente, deve acontecer de maneira a garantir publicidade ao procedimento, respeitando o direito de qualquer cidadão, desde que devidamente habilitado, de participar do certame. O processo licitatório é regido pela Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Existem diversas modalidades de licitação: pregão eletrônico, pregão presencial, carta convite, tomada de preços, concorrência pública e concurso.

Concluído o procedimento licitatório ou, se for o caso, a dispensa ou inexigibilidade de licitação, o ente público celebrará o contrato (ou documento equivalente), de acordo com o tipo do bem ou serviço contratado.

No contrato estão as cláusulas contendo os direitos e as obrigações tanto da Administração, quanto do particular.

Após a finalização da contratação, o órgão público deverá empenhar a despesa, reservando o valor contratado para adimplir as despesas derivadas da aquisição de bens ou da contratação de serviços. É nesta etapa que é gerada a obrigação de pagamento por parte da administração.

A seguir, o credor estará encarregado de providenciar o produto ou serviço a ser fornecido. Feito isso, ocorre a liquidação, que consiste na comprovação de que o credor cumpriu todas as obrigações constantes do empenho.

O último estágio da despesa, como vimos, é o pagamento e consiste na

entrega de numerário ao credor do Estado, extinguindo dessa forma o débito ou obrigação. Esse procedimento normalmente é efetuado mediante registro no SIAFI do documento Ordem Bancária – OB, que deve ter como favorecido o credor do empenho. Este pagamento normalmente é efetuado por meio de crédito em conta bancária do favorecido.

Uma confusão comum ocorre entre o Processo de Despesa Pública e o Processo de Execução Orçamentária. De certo modo o Processo de Execução Orçamentária está contido no que aqui chamamos de Processo de Despesa Pública. Execução orçamentária é a utilização dos créditos consignados na Lei Orçamentária Anual e nos créditos adicionais, visando à realização dos subprojetos e/ou subatividades atribuídos às unidades orçamentárias (órgãos, geralmente). Assim, a execução orçamentária trata da execução das receitas e despesas públicas. Nela estão contidas apenas as fases de empenho, liquidação e pagamento, efetivamente.

Um possível problema administrativo que encontramos é a realização de empenhos, liquidações e pagamentos no mesmo dia. Isso poderia acontecer, por exemplo, quando as liquidações e pagamentos são feitos antes de o serviço ser concluído ou de o produto ser entregue, não havendo cuidado de verificar se o objeto licitado foi devidamente fornecido. Outro caso seria de compras serem realizadas sem seguir o protocolo de execução orçamentária como deveria ser feito, então quando existe a necessidade de prestar contas todos os passos do processo são executados de uma só vez. Contudo também existem casos em que a realização dos três passos da execução no mesmo dia é considerada comum e não indício de problemas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ANÁLISE

A metodologia é o conjunto de regras e procedimentos para chegarmos ao objetivo traçado. Gerhardt e Silveira (2009, p. 11) definem a metodologia científica como:

O estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. Em geral, o método científico compreende basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequadas para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados.

De maneira sucinta, Silva e Menezes (2001, p. 19) afirmam que pesquisa significa “procurar respostas para indagações propostas”. Complementado por Minayo, Deslandes e Gomes (2009, p. 16) que definem a pesquisa como:

A atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. As questões da investigação estão, portanto, relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionadas. São frutos de determinada inserção na vida real, nela encontrando suas razões e seus objetivos.

Partindo dessa premissa, usou-se como abordagem teórico-prática o BPM e a ISO/TR 26122. Para a análise do processo a ser mapeado foi definida a abordagem qualitativa.

Através de pesquisa documental, procedeu-se à coleta de dados de fontes informacionais como: os documentos (decorrentes da realização das atividades e processos administrativos analisados) e as pessoas envolvidas nos processos (funcionários e/ou usuários/clientes), através de observação “*in loco*”.

Desta forma, o relatório insere-se na área das ciências sociais aplicadas, consistindo em uma abordagem do tipo descritiva.

Descritiva porque propõe verificar e relatar os fatos, no caso deste trabalho, consistirá em descrever as atividades e o fluxo do processo, observando e fazendo relações de suas variáveis com os métodos BPM e a ISO/TR 26122.

Por fim, podemos afirmar ainda que a natureza da fonte da pesquisa é documental e de campo, com observação participante.

3.2 UNIVERSO DA ANÁLISE

Gil (2008, p. 89) define universo como “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”.

Neste trabalho, o campo do relatório é a Procuradoria Geral de Justiça, do Ministério Público da Paraíba.

O Ministério Público, conforme enuncia a Constituição Federal de 1988, é o grande defensor da sociedade e do regime democrático. Todavia, para entendermos sua real significação no cenário nacional hodierno, bem como a necessidade de que sua atuação esteja compassada com as demandas oriundas da coletividade, devemos reviver sua evolução histórica, muitas vezes impulsionada pelas conquistas sociais.

Não há consenso em apontar o marco inicial do *Parquet*, tal qual o conhecemos. Todavia, há vestígios dos primórdios da instituição em personagens como o *Magiaí* (procurador do rei), um servidor do antigo Egito, cuja função guardava alguma similitude com a persecução penal sob encargo da instituição ministerial na conjuntura hodierna (MAZZILLI, 1996, p. 1).

Entretanto, o órgão sobre o qual nos debruçamos surgiu na França Napoleônica. Nas palavras de Hugo Nigro Mazzilli (1996, p.2-3)

O mais usual, porém, é indicar-se a origem do Ministério Público na Ordenança de 25 de março de 1302, de Felipe IV, o Belo, rei da França, que impôs aos seus procuradores, antes de tudo, prestassem o mesmo juramento dos juizes, vedando-lhes patrocinarem outros que não o rei.

Entretanto, tem-se como certo que Felipe regulamentou o juramento e as obrigações dos procuradores do rei em termos que levam a crer que a instituição já preexistia.

Menciona-se que a Revolução Francesa teria estruturado mais adequadamente o Ministério Público, enquanto instituição, ao conferir garantias a seus integrantes; contudo, foram os textos napoleônicos que instituíram o Ministério Público que a França veio a conhecer na atualidade.

Para o Brasil, o modelo de Ministério Público resultou da experiência portuguesa. Na lição de Mazzilli (1996, p. 4) há recomendação expressa para não se “olvidar que os primeiros traços de nosso Ministério Público antes provêm diretamente do velho direito lusitano”.

Ressalte-se, por oportuno, que o Ministério Público brasileiro, até a Constituição de 1988, integrava o Poder Executivo.

A Constituição Federal de 1988 foi responsável por redefinir a Instituição, outorgando-lhe autonomia administrativa, financeira e funcional, além de conferir

garantias aos seus membros capazes de salvaguardar com independência o exercício da sua importante missão constitucional. Além disso, ao Ministério Público foi outorgada uma gama de atribuições, sobretudo no que diz respeito à defesa dos interesses sociais.

E é para atuar em defesa dos mais diversos segmentos sociais que o Ministério Público deve implementar um ritmo capaz de satisfazer as exigências de um país globalizado, com um quantitativo crescente de conhecimentos e necessidades, em tempo quase simultâneo aos acontecimentos do mundo fático.

A escolha da Procuradoria Geral de Justiça como foco da análise deu-se pela importância do órgão para a gestão administrativa/financeira da instituição, bem como, por ser responsável pelas demandas relacionadas as melhorias na gestão de processos e eficiência dos controles internos. Cumpre informar que a Procuradoria Geral de Justiça é o único órgão do MPPB com atribuições administrativas voltadas para a gestão do órgão, sendo o Procurador-Geral de Justiça a única autoridade competente para, nos termos da Lei Complementar Estadual nº 97/2010, ser ordenador de despesas.

Assim, na Procuradoria Geral de Justiça do MPPB existem as Diretorias Administrativa e Financeira, ambas responsáveis pela tramitação do processo de execução da despesa pública do órgão.

Nos termos da Lei Estadual nº 10.432/2015, cumpre à Diretoria Administrativa, entre outros: supervisionar as atividades de apoio administrativo, comunicações, serviços gerais, recursos humanos, material e patrimônio, arquivo e documentação, bem como o serviço médico odontológico; submeter à aprovação do Procurador-Geral todos os contratos e outros ajustes a serem celebrados com terceiros; solicitar a aquisição, manutenção e/ou reforma de bens imóveis, móveis, meios de comunicação e equipamentos para uso do Ministério Público; supervisionar a execução dos serviços de compra, armazenamento e suprimento de materiais.

Da mesma forma, a citada legislação estabelece que são atribuições da Diretoria Financeira, entre outras: executar as atividades orçamentárias e financeiras da Unidade; emitir parecer em cada processo de pagamento de despesas; efetivar as autorizações de pagamento das despesas do Ministério Público, inclusive dos fornecedores e serviços de terceiros; assinar os processos de pagamento de despesas; administrar e controlar a execução financeira diária; elaborar e controlar a

execução da programação financeira da Procuradoria-Geral de Justiça e o seu fluxo de caixa, informando ao Procurador-Geral os saldos e dotações existentes; providenciar a prestação de contas e o balanço geral; classificar e catalogar, de acordo com o plano de contas, os documentos comprobatórios da receita e da despesa; supervisionar os assentamentos, escriturações e registros contábeis-financeiros.

Desta forma, o mapeamento do processo de execução da despesa pública no Ministério Público da Paraíba passa, necessariamente, pela compreensão do processo aquisição de bens e serviços na instituição ministerial.

A partir da análise da Instrução Normativa nº 001/2018 (Procuradoria Geral de Justiça do MPPB), responsável por virtualizar todo o processo de aquisição de bens e serviços, observar-se-á os procedimentos adotados no sistema informatizado da instituição ministerial, no caso o MP-Virtual.

As regras dispostas na citada Instrução Normativa servirão de meio para a observação do funcionamento do processo, tornando-se desnecessário o uso de formulários.

Identificados os setores participantes do processo em estudo, será elaborado o fluxograma através do software *Bizagi Modeler*, utilizando-se a simbologia correspondente às tarefas respectivas.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA

Os instrumentos de coleta de dados e informações são técnicas essenciais para concluir-se uma pesquisa que permitisse a elaboração deste relatório técnico. Devem seguir critérios rigorosos para que não comprometam a pesquisa. Existem diversas técnicas para coletar informações.

Para compor o aporte teórico deste trabalho foi feita pesquisa bibliográfica, abrangendo livros e artigos científicos sobre os temas propostos.

Para definir os demais instrumentos de coleta é importante compreender o problema e o objetivo estudado, mais precisamente, os objetivos específicos que relatam o caminho para chegarmos ao objetivo principal do trabalho.

Desta forma, os instrumentos aplicados foram a pesquisa documental e a observação participante.

A pesquisa documental através das instruções normativas, documentos internos e sites da instituição, bem como através do levantamento bibliográfico do

método BPM, com as notações do BPMN e o uso de um software BPMS. Os documentos e informações decorrentes dos próprios processos de trabalho da área meio da Procuradoria Geral de Justiça também foram utilizados.

Paralelamente, realizou-se também a observação “*in loco*”, que, por sua vez, corresponde ao acompanhamento de todo os fluxos do processo de trabalho e suas nuances, melhorando a compreensão e elaboração da modelagem (desenho) do processo da maneira mais próxima da realidade. Lakatos e Marconi (2003, p. 195) classificam esse instrumento como “observação na vida real”, que segundo eles:

Normalmente, as observações são feitas no ambiente real, registrando-se os dados à medida que forem ocorrendo, espontaneamente, sem a devida preparação. A melhor ocasião para o registro é o local onde o evento ocorre. Isto reduz as tendências seletivas e a deturpação na reevocação.

Já para atender ao mapeamento com base na ISO/TR 26122, foi elaborado um *checklist*, baseado na ISO/TR 26122, contendo os requisitos de observação e coleta dos dados (Apêndice A). Com bastante clareza, essa abordagem também foi adotada por Araújo, Silva, Rios e Cavalcanti (2018).

Por fim, para analisar os fluxos do processo de trabalho e sua orientação para a transparência e acesso às informações, o instrumento utilizado foi a pesquisa bibliográfica sobre técnicas para análise qualitativa de processos. E dentre as técnicas avaliadas, determinou-se a utilização da Análise de Valor Agregado como ferramenta a ser aplicada na análise do processo.

3.4 ORGANIZAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS

A organização e o tratamento dos dados coletados através das observações e da pesquisa documental foram realizados com a utilização dos métodos BPM (Business Process Management) e BPMN (Business Process Model and Notation) que são notações padrões de modelagem dos fluxos. O BPMS (Business Process Management System) utilizado durante o processo de modelar e organizar os fluxos foi o *Bizagi Modeler*. Este foi selecionado por ser um software livre, de fácil utilização e direcionado à aplicação do BPM.

Já a análise dos processos foi executada através de uma das técnicas de análise qualitativa para processos sugeridas por Dumas et al. (2013), e, dentre as técnicas avaliadas no referencial teórico, foi selecionada a Análise de Valor

Agregado (AVA), por se alinhar ao objetivo e ao problema desta pesquisa.

A Análise de Valor Agregado visa a melhorar o desempenho do processo, “enxugando os resíduos”, ou seja, eliminando ou minimizando as etapas que não agregam valor ao processo.

O método AVA, proposto por Dumas et al. (2013), é composto por dois estágios: o primeiro discorre sobre a categorização de cada um dos passos/etapas (atividades) do processo, e o segundo, acontece com a possível eliminação ou minimização das atividades desnecessárias.

Listou-se todas as atividades existentes no processo, categorizando-as, a partir da adaptação do método AVA de Dumas et al. (2013), com as seguintes categorias:

a) usuário – categoria focada nos clientes do processo. Usa-se a simbologia VAU (Valor Agregado ao Usuário). Essa categoria representa todas as atividades que têm interface direta com os usuários do processo. São considerados usuários, neste processo, os requisitantes (internos e externos), bem como os fornecedores (licitantes);

b) instituição – categoria focada na realização legal do processo em si. Com a simbologia VAI (Valor Agregado à Instituição), essa categoria abarca as atividades impostas pelas normatizações/legislações que regem o processo. Neste processo específico, são as atividades exigidas pela Lei n. 8.666; Lei n. 10.520; Lei n. 4.320; e IN-01 (2018);

c) registro – categoria focada na documentação e nas informações. Usa-se a simbologia VAR (Valor Agregado ao Registro). Apoiando-se nas informações adquiridas com base ISO/TR 26122, essa categoria contempla as atividades que exigiram elaboração de documentação e registros essenciais para a execução do processo;

d) sem valor agregado – com a simbologia SVA (Sem Valor Agregado), essa categoria abrange as atividades que não estiveram representadas em nenhuma das outras três alternativas anteriores. E são essas atividades que devem ser analisadas no segundo estágio.

O segundo estágio da análise trabalha as atividades do processo, que foram categorizadas como “Sem Valor Agregado”, verificando possibilidades para minimização ou eliminação dessas atividades, no intuito de otimizar o fluxo. Essas atividades foram listadas e avaliadas, separadamente, por quadros, contendo

sugestões de melhorias afins. As soluções devem ser apresentadas para a alta gerencia avaliar a possibilidade de implantação dessas melhorias.

4 ANÁLISES E RESULTADOS

Aqui se descreve o processo abordado, a forma de organização e análise dos dados, bem como os resultados da pesquisa. Traz o passo a passo de como foram executadas e tratadas as informações obtidas através da pesquisa documental e da observação referentes ao processo analisado.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

Com a definição do campo de abordagem e dos instrumentos de coleta, organização e tratamento, prosseguiu-se para a etapa de identificação dos processos de trabalho realizados na Procuradoria Geral de Justiça, com base na Instrução Normativa nº 01/2018, que trata do Núcleo de Contratos e Convênios, Núcleo de Cadastro de Processos Administrativos e das Contratações em geral no âmbito do Ministério Público da Paraíba. Através de pesquisa de campo e documental, constatou-se a existência dos seguintes processos de trabalho:

Quadro 3 - Processos de trabalhos executados na Procuradoria Geral de Justiça

01	Processo de Trabalho de Contratação por Licitação
02	Processo de Trabalho de Contratação por Dispensa de Licitação
03	Processo de Trabalho de Contratação por Inexigibilidade de Licitação
04	Processo de Trabalho de Notificação para Pagamento de Contratos
05	Processo de Trabalho de Celebração de Convênios e Instrumentos Congêneres
06	Processo de Trabalho de Apuração de Responsabilidade de Particulares Contratados

Fonte: elaborado pelo autor com base na IN 01/2018/PGJ/MPPB

4.2 ESCOLHA DO PROCESSO A SER ANALISADO

Diante desse cenário, deu-se início à fase que constituiu em definir qual dos processos de trabalho seria modelado e analisado conforme metodologia definida, servindo de modelo e parâmetro para os demais processos. A definição deste processo partiu do entendimento de que se deveria selecionar um que tivesse regularidade em sua utilização pela Procuradoria Geral de Justiça, pois a conclusão deste relatório técnico colaboraria na aplicabilidade desse método para garantir a transparência e a legalidade do processo.

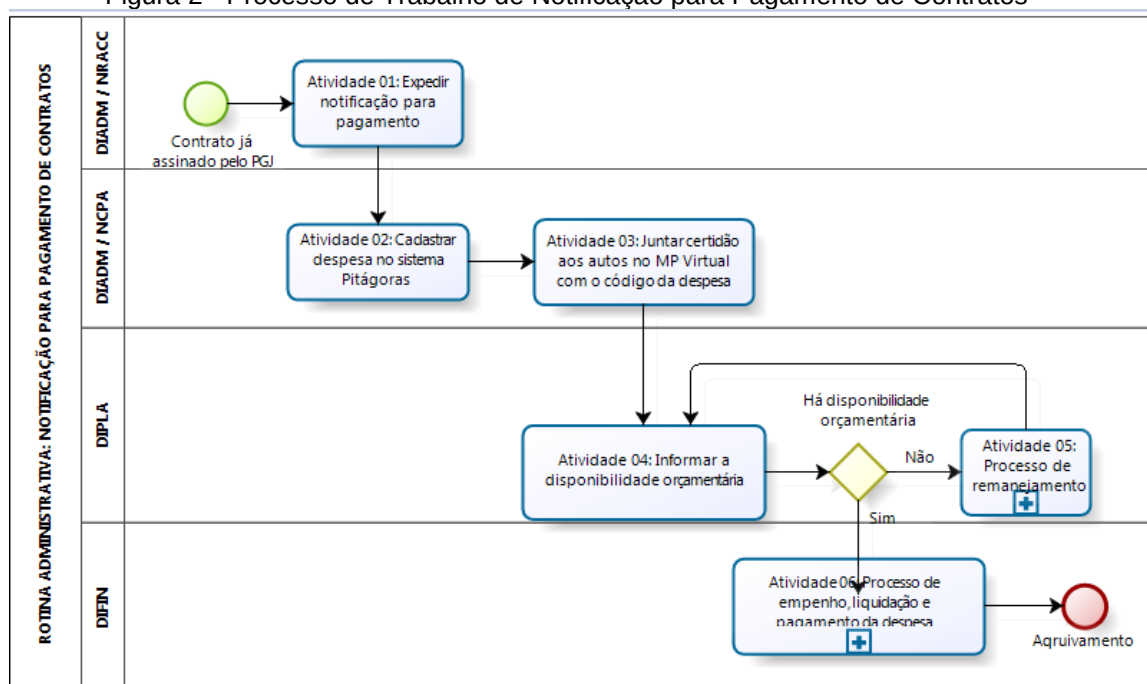
Com bases nesses preceitos o Processo de Trabalho de Notificação para

Pagamento de Contratos, que contém justamente o processamento da despesa pública, ou seja, o empenho, a liquidação e o pagamento. Este processo é balizado pela Lei Federal n. 4.320, de 17 de março de 1964, que estatui normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos dos entes federados. Também é aplicável ao processo de trabalho a Lei Federal n. 8.666, de 21 de junho de 1993, que institui normas para licitações e contratos na Administração Pública.

4.3 MODELAGEM DO PROCESSO

Com a escolha do processo, foi necessário identificar as principais etapas do processo de pagamento de contratos e a consequente execução da despesa pública no MPPB, com a emissão do empenho, a realização da liquidação e a execução da ordem de pagamento.

Figura 2 - Processo de Trabalho de Notificação para Pagamento de Contratos



Fonte: elaborado pelo autor através do *Bizage*, com base na IN 01/2018/PGJ/MPPB

Esse processo é posterior ao processo de contratação, ou seja, antes de chegarmos ao pagamento da despesa pública, tem-se toda a fase de planejamento da demanda, seguida pela realização ou não da licitação pública. Após a licitação, temos a primeira atividade do processo que é a expedição da notificação para pagamento, após o setor responsável (no caso, o Núcleo de Registro e

Acompanhamento de Contratos e Convênios) ter em mãos o contrato administrativo devidamente assinado.

O processo de trabalho de notificação para pagamento de contratos contempla as 06 (seis) etapas descritas na Figura 02, indo desde a fase de recebimento do contrato administrativo assinado até o pagamento do valor devido pela Administração ao particular contratado.

Outro aspecto preliminar para modelagem é compreender alguns termos inerentes ao processo, bem como sabermos quais os setores do MPPB estão envolvidos no processo. Segue abaixo a descrição de cada setor:

- DIADM: Diretoria Administrativa;
- NRACC: Núcleo de Registro e Acompanhamento de Contratos e Convênios;
- NCPA: Núcleo de Cadastro de Processos Administrativos;
- DIPLA: Diretoria de Planejamento;
- DIPLA: Diretoria de Planejamento e Gestão.

Para análise de valor agregado foi realizado um levantamento com as normas que regem o processo de notificação para pagamento de contratos, a saber:

- Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências;
- Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal;
- Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências;
- Instrução Normativa n. 01, de 28 de janeiro de 2018. Procuradoria Geral de Justiça, Ministério Público da Paraíba. Dispõe sobre os procedimentos administrativos para a realização de contratações do âmbito do MPPB.

Destaca-se também que o processo estudado tem atividades e informações que circulam através do sistema de processos virtuais adotado pelo MPPB, ou seja, o Sistema MPVirtual, além do sistema de controle orçamentário e financeiro da instituição (Sistema Pitágoras).

Fez-se observação in loco e análise documental das legislações que regem o processo, diagnosticando, assim, as atividades (transações) necessárias para a concretização do objetivo do processo. Além dos diagramas, verificou-se como

essas atividades são realizadas, bem como quem são os responsáveis, quais os documentos são gerados e quais sistemas são utilizados.

A modelagem foi elaborada de forma analítica, com o diagrama detalhado, mostrando os fluxos das principais atividades, incluindo também possíveis variáveis existentes no processo. Nesse mapeamento, adotou-se atividades e eventos, que são usados para iniciar, finalizar ou identificar um marco de impacto no fluxo.

Com a modelagem pronta, partiu-se para a descrição individual das atividades. Para demonstrar como foi a dinâmica desse trabalho de descrição das atividades, segue abaixo as atividades descritas:

ATIVIDADE: 01

DESCRIÇÃO: EXPEDIR NOTIFICAÇÃO PARA PAGAMENTO

EXECUTOR: Requisitantes Internos.

LEGISLAÇÃO: Lei n. 8.666; Lei n. 10.520 e IN-01 (2018).

OBJETIVO: Preparar o processo de empenho, liquidação e pagamento.

DOCUMENTAÇÃO: Abrir processo no MPVirtual; juntar cópia do contrato; juntar certidões de regularidade fiscal.

TEMPO NECESSÁRIO: um dia.

TEMPO LEGAL: a instrução normativa não trata do assunto, portanto é apenas informal.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

ITENS VERIFICADOS: contrato administrativo celebrado entre a administração e o particular contratado, bem como todo o termo de referência e as dotações orçamentárias do processo de contratação.

ATIVIDADE: 02

DESCRIÇÃO: CADASTRAR DESPESA NO SISTEMA PITÁGORAS

EXECUTOR: Requisitantes Internos.

LEGISLAÇÃO: Lei n. 8.666; Lei n. 10.520 e IN-01 (2018).

OBJETIVO: inserir as informações da despesa no sistema de controle orçamentário e financeiro (Pitágoras) do MPPB.

DOCUMENTAÇÃO: Abrir cadastro no sistema Pitágoras.

TEMPO NECESSÁRIO: um dia.

TEMPO LEGAL: a instrução normativa não trata do assunto, portanto é apenas informal.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

ITENS VERIFICADOS: as dotações orçamentárias do processo de contratação, os itens de despesa respectivos e o contrato administrativo celebrado que identifica o credor.

ATIVIDADE: 03

DESCRIÇÃO: JUNTAR CERTIDÃO AOS AUTOS NO MPVIRTUAL, INDICANDO O CÓDIGO DA DESPESA.

EXECUTOR: Requisitantes Internos.

LEGISLAÇÃO: Lei n. 8.666; Lei n. 10.520 e IN-01 (2018).

OBJETIVO: informar nos autos o código da despesa que foi cadastrada.

DOCUMENTAÇÃO: inserir no MPVirtual documento constando o código da despesa e a fonte do recurso.

TEMPO NECESSÁRIO: um dia.

TEMPO LEGAL: a instrução normativa não trata do assunto, portanto é apenas informal.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

ITENS VERIFICADOS: as dotações orçamentárias do processo de contratação.

ATIVIDADE: 04

DESCRIÇÃO: INFORMAR A DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA

EXECUTOR: Requisitantes Internos.

LEGISLAÇÃO: Lei n. 8.666; Lei n. 10.520 e IN-01 (2018).

OBJETIVO: confirmar a disponibilidade orçamentária já informada nos autos do processo de contratação.

DOCUMENTAÇÃO: inserir no MPVirtual documento constando o código da despesa e a fonte do recurso.

TEMPO NECESSÁRIO: um dia.

TEMPO LEGAL: a instrução normativa não trata do assunto, portanto é apenas informal.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

ITENS VERIFICADOS: as dotações orçamentárias do processo de contratação.

ATIVIDADE: 05

DESCRIÇÃO: PROCESSO DE REMANEJAMENTO

EXECUTOR: Requisitantes Internos.

LEGISLAÇÃO: Lei n. 8.666; Lei n. 10.520 e IN-01 (2018).

OBJETIVO: remanejar dotações orçamentárias para atender à necessidade da contratação.

DOCUMENTAÇÃO: juntar comprovante de remanejamento orçamentário nos autos.

TEMPO NECESSÁRIO: um dia.

TEMPO LEGAL: a instrução normativa não trata do assunto, portanto é apenas informal.

CONSULTA ALGUÉM: eventualmente o Poder Executivo Estadual, pois alguns tipos de remanejamentos dependem da edição de decretos de autoria do Governador do Estado.

ITENS VERIFICADOS: contrato administrativo celebrado entre a administração e o particular contratado, bem como todo o termo de referência e as dotações orçamentárias do processo de contratação.

ATIVIDADE: 06

DESCRIÇÃO: PROCESSO DE EMPENHO, LIQUIDAÇÃO E PAGAMENTO

EXECUTOR: Requisitantes Internos.

LEGISLAÇÃO: Lei n. 8.666; Lei n. 10.520; Lei n. 4.320 e IN-01 (2018).

OBJETIVO: empenhar, liquidar e pagar a despesa pública.

DOCUMENTAÇÃO: emitir nota de empenho, juntar nota fiscal devidamente atestada pelo setor requisitante e emitir a ordem bancária de pagamento.

TEMPO NECESSÁRIO: um dia.

TEMPO LEGAL: a instrução normativa não trata do assunto, portanto é apenas informal.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

ITENS VERIFICADOS: contrato administrativo celebrado entre a administração e o particular contratado, dotações orçamentárias do processo de

contratação, nota fiscal atestada e documentos de regularidade fiscal do particular contratado.

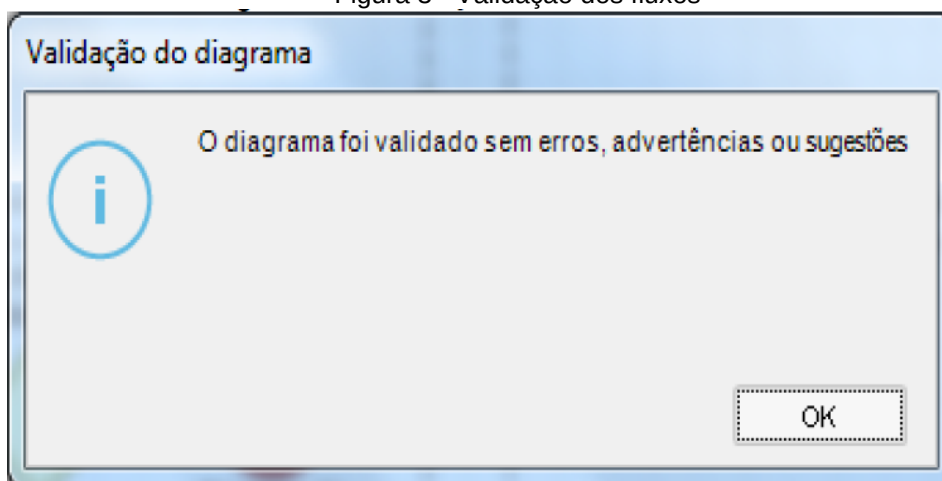
4.3.1 ANÁLISE DA MODELAGEM

Após a conclusão da modelagem, foi executada uma simulação (ferramenta do próprio bizagi) para verificar a confiabilidade das informações geradas e sua integridade. A simulação do bizagi possui quatro níveis de atuação:

Nível 1 (validação) que avalia a estrutura do processo; Nível 2 (tempo) que mede o tempo do processo fim-a-fim; Nível 3 (recurso) que prevê como o processo será executado com diferentes níveis de recursos (pessoas, equipamentos, materiais, espaços para a execução de uma tarefa específica, etc); E, o nível 4 (calendário) que inclui informações do calendário que refletem na execução do processo sobre períodos dinâmicos de tempo, tais como mudanças, dias úteis, feriados e outras restrições (GOIÁS, 2017?, p. 35-39).

Para fim deste trabalho, cujo foco principal é a análise qualitativa do processo, foi aplicado o Nível 1 (Validação) de simulação, que tem como objetivo avaliar a estrutura do diagrama do processo, verificando se os tokens iniciados foram finalizados; se os *gateways* estão sincronizados; as probabilidades das decisões; se os comportamentos das rotas dos fluxos estão corretamente distribuídos, entre outros (Figura 03).

Figura 3 - Validação dos fluxos



Fonte: Bizagi

4.3.2 VALIDAÇÃO DO MAPEAMENTO COM BASE NA ISO TR 26122

Com a conclusão da modelagem e sua análise estrutural, aplicou-se o *checklist* (Apêndice A), elaborado com base na ISO/TR 26122, com o propósito de

validar o mapeamento do processo e coletar informações para contribuir com a análise do processo, gerando como resultado o *checklist* devidamente preenchido (Apêndice B).

O *checklist* da ISO/TR 26122 trata da análise do processo de trabalho para registros arquivísticos e foi elaborada pelo Comitê Técnico de informações e documentação da ISO, através do seu Subcomitê 11.

Essa validação contempla uma revisão contextual que permite identificar as principais legislações e procedimentos que impactam na execução do processo de notificação para pagamento de contratos administrativos no MPPB, bem como onde ocorrem os fluxos do processo e seus principais responsáveis e participantes envolvidos.

A análise funcional do *checklist* possibilitou a identificação das funções envolvidas, destacando a não existência de terceirização de serviços nas atividades desenvolvidas no processo. Já a análise sequencial permitiu identificar e analisar: as sequências das transações; as variações do processo; e as conexões para outros processos.

Por fim, ocorre a etapa de validação com os participantes do processo quanto a necessidade de identificar e documentar cada uma das etapas conforme a ISO/TR 26122.

Com o processo construído e validado, constatou-se que algumas atividades geram documentos, registros e/ou informações essenciais para o desenvolvimento do processo. Todas essas atividades foram categorizadas na AVA como de valor agregado ao registro.

4.3.3 ANÁLISES E RESULTADOS DO PROCESSO

Conforme foi explicado na metodologia deste trabalho, a análise qualitativa adotada neste estudo foi a adaptação do método AVA, que consiste em duas etapas: a primeira etapa foi a elaboração do quadro de análise do valor agregado com suas categorizações (Quadro 04).

Quadro 4 - AVA no Processo de Notificação de Pagamento de Contratos

Número	Atividades	Categorização
01	Expedir notificação para pagamento	VAU, VAR, VAI
02	Cadastrar despesa no sistema Pitágoras	SVA

03	Juntar certidão aos autos do MPVirtual, indicando o código da despesa	SVA
04	Informar a disponibilidade orçamentária	SVA
05	Remanejamento orçamentário	SVA
06	Empenho, liquidação e pagamento	VAU, VAR, VAI

Fonte: elaborado pelo autor

Com a categorização das atividades, iniciou-se o segundo estágio da análise, focando nas atividades (transações) que foram categorizadas como “Sem Valor Agregado”. Dentre as 06 atividades que compõem o processo analisado, 04 foram consideradas SVA.

Quadro 5 - Atividades categorizadas como Sem Valor Agregado

Número	Atividades	Categorização
02	Cadastrar despesa no sistema Pitágoras	SVA
03	Juntar certidão aos autos do MPVirtual, indicando o código da despesa	SVA
04	Informar a disponibilidade orçamentária	SVA
05	Remanejamento orçamentário	SVA

Fonte: elaborado pelo autor

Duas dessas atividades (02 e 03) podem ser eliminadas com a automação no sistema.

Quadro 6- Atividades SVA que poderiam ser automatizadas

Número	Atividades	Categorização
02	Cadastrar despesa no sistema Pitágoras	SVA
03	Juntar certidão aos autos do MPVirtual, indicando o código da despesa	SVA

Fonte: elaborado pelo autor

Sugere-se fazer automação dessas atividades. Elas, atualmente, são realizadas mediante repetição do cadastro no sistema Pitágoras da despesa, cadastro esse que já foi feito no processo de contratação. Desta forma, fica patente a desnecessidade de se realizar novamente o mesmo assim. Desta forma, elas poderiam ser realizadas de forma automática pelo Sistema Pitágoras logo após a execução bem sucedida da atividade antecessora.

De outro lado, tratando as atividades 04 e 05 destacadas como SVA (Sem Valor Agregado), percebeu-se que as mesmas não deveriam fazer parte do processo por serem passos desnecessários e não exigidos pela legislação pertinentes, além de também serem passos repetitivos do processo, ou seja, as

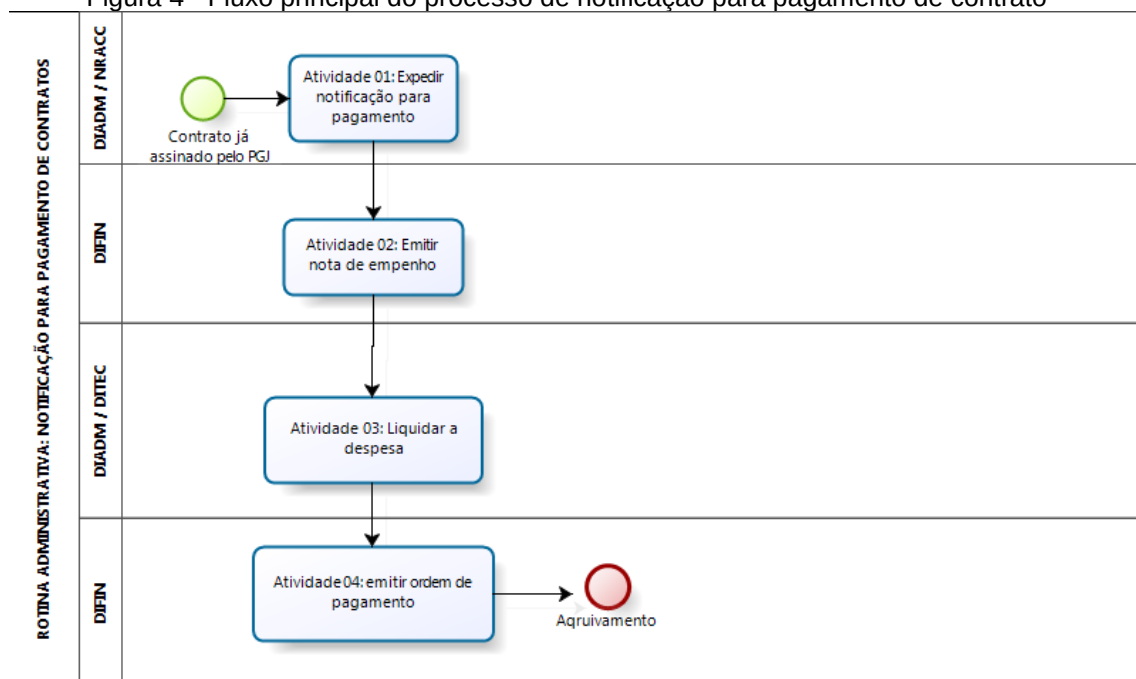
informações sobre existência de disponibilidade orçamentária e eventual necessidade de remanejamento são atividades pertinentes ao processo de contratação, e não a fase de empenho, liquidação e pagamento. Seria até mesmo ilegal que, no momento do pagamento, a Administração Pública não disponha de recursos orçamentários para tanto, quando alegou ter na fase de contratação.

Essas atividades são consequências de desatenção aos requisitos legais. Logo, essas atividades não possuem nenhum valor agregado para o processo, servindo apenas como ações de confirmação das informações que já existem no processo.

No caso da atividade 06, apesar de ter sido identificado que a mesma possui valor agregado ao usuário, ao registro e à instituição, entendemos que a mesma, até por disposição expressa de lei, deve ser cindida em pelo menos três atividades distribuídas em pelo menos dois setores distintos. Vejamos: a Diretoria Financeira é o setor responsável pela realização do empenho, bem como da ordem de pagamento; todavia, não é responsável pela liquidação da despesa, ou seja, os autos devem ser encaminhados ao setor requisitante da despesa para que ateste que o bem foi entregue ou o serviço prestado, tudo de acordo com o contrato administrativo celebrado. Reafirmamos aqui a importância do respeito à Lei Federal nº 4.320/1964, que trata separadamente das fases de empenho, liquidação e pagamento, bem como da necessidade de se evitar ilegalidades e desvios na atuação administrativa.

Assim, caso as recomendações sugeridas neste trabalho sejam atendidas em sua integralidade pela Administração Superior do MPPB, o processo de notificação de pagamento de contratos administrativos ficará representado conforme a Figura 04.

Figura 4 - Fluxo principal do processo de notificação para pagamento de contrato



Fonte: elaborado pelo autor no *bizagi*.

A modelagem dos fluxos do processo, após a análise, segue um sentido natural da esquerda para direita, de cima para baixo. Isso representa organização e clareza no processo, trazendo uma fluidez mais lógica das suas atividades.

Para demonstrar como foi a dinâmica desse trabalho de descrição das atividades, segue abaixo as atividades descritas:

ATIVIDADE: 01

DESCRIÇÃO: EXPEDIR NOTIFICAÇÃO PARA PAGAMENTO

EXECUTOR: Requisitantes Internos.

LEGISLAÇÃO: Lei n. 8.666; Lei n. 10.520 e IN-01 (2018).

OBJETIVO: Preparar o processo de empenho, liquidação e pagamento.

DOCUMENTAÇÃO: Abrir processo no MPVirtual; juntar cópia do contrato; juntar certidões de regularidade fiscal.

TEMPO NECESSÁRIO: um dia.

TEMPO LEGAL: a instrução normativa não trata do assunto, portanto é apenas informal.

CONSULTAR ALGUÉM: Não.

ITENS VERIFICADOS: contrato administrativo celebrado entre a administração e o particular contratado, bem como todo o termo de referência e as dotações orçamentárias do processo de contratação.

ATIVIDADE: 02

DESCRIÇÃO: EMITIR NOTA DE EMPENHO

EXECUTOR: Diretoria Financeira.

LEGISLAÇÃO: Lei n. 8.666; Lei n. 10.520; Lei n. 4.320 e IN-01 (2018).

OBJETIVO: Preparar o processo de empenho.

DOCUMENTAÇÃO: emitir nota de empenho no SIAFI e juntar cópia no MPVirtual.

TEMPO NECESSÁRIO: um dia.

TEMPO LEGAL: a instrução normativa não trata do assunto, portanto é apenas informal.

CONSULTA ALGUÉM: Não.

ITENS VERIFICADOS: contrato administrativo celebrado entre a administração e o particular contratado, bem as dotações orçamentárias do processo de contratação.

ATIVIDADE: 03

DESCRIÇÃO: LIQUIDAR A DESPESA

EXECUTOR: Requisitantes Internos.

LEGISLAÇÃO: Lei n. 8.666; Lei n. 10.520, Lei n. 4.320 e IN-01 (2018).

OBJETIVO: atestar que o bem foi entregue ou que o serviço foi prestado.

DOCUMENTAÇÃO: abrir processo no MPVirtual; juntar comprovação do recebimento do produto ou da prestação do serviço e atesto da nota fiscal.

TEMPO NECESSÁRIO: depende da complexidade do bem ou do serviço contratados.

TEMPO LEGAL: a instrução normativa não trata do assunto, portanto é apenas informal.

CONSULTA ALGUÉM: pode consultar os fiscais do contrato administrativo.

ITENS VERIFICADOS: contrato administrativo celebrado entre a administração e o particular contratado, o termo de referência o atesto de recebimento do produtos e a nota fiscal respectiva.

ATIVIDADE: 04

DESCRIÇÃO: EMITIR ORDEM DE PAGAMENTO

EXECUTOR: Requisitantes Internos.

LEGISLAÇÃO: Lei n. 8.666; Lei n. 10.520, Lei n. 4.320 e IN-01 (2018).

OBJETIVO: efetuar o pagamento ao credor.

DOCUMENTAÇÃO: abrir processo no MPVirtual; juntar comprovação de transferência bancária.

TEMPO NECESSÁRIO: um dia.

TEMPO LEGAL: a instrução normativa não trata do assunto, portanto é apenas informal.

CONSULTA ALGUÉM: não.

ITENS VERIFICADOS: contrato administrativo celebrado entre a administração e o particular contratado, atesto de recebimento dos produtos e a nota fiscal respectiva, bem como as certidões de regularidade fiscal.

As diretrizes para a descrição das atividades do processo de trabalho de notificação para pagamento de contratos que foi redesenhado estão no Apêndice C.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições públicas necessitam buscar formas de melhoria de desempenho. A melhoria nos processos é uma das formas de se atingir isso, na medida em que acelera o fluxo de trabalho. Além disso, o tema abordado neste estudo desperta também a necessidade latente das entidades públicas de atender aos requisitos legais, que objetivam a probidade da atuação administrativa.

Destaca-se, a partir disso, a importância dos fluxos informacionais e dos processos de trabalho para as estratégias de negócio. Descrever e analisar os fluxos dos processos de trabalho da Procuradoria Geral de Justiça contribui diretamente para esses aspectos.

Entendemos que o MPPB possui condições para a implantação de melhorias que ajudem na gestão dos seus processos. Contudo, a cultura organizacional existente que é resistente às mudanças dificulta a evolução, mas não impede.

Com relação aos aspectos metodológicos, os instrumentos de coleta adotados (pesquisa documental e observação) mostraram-se suficientes para construir os objetivos propostos.

O objetivo específico de mapear o processo de execução da despesa pública no Ministério Público da Paraíba, identificando os setores envolvidos e as atividades realizadas, foi atendido no item 4.3 deste trabalho.

O objetivo específico analisar o processo em questão, usando como base um dos métodos sugeridos pela literatura para melhoria de processos, identificando os seus pontos de ineficiência está descrito no item 4.3.3, assim como o objetivo específico elencar soluções aos eventuais problemas encontrados, sugerindo melhorias ao processo.

A respeito da análise e diante do cenário encontrado, pode-se concluir que aproximadamente 67% das atividades do Processo de Trabalho de Notificação para Pagamento de Contratos foram categorizadas como Sem Valor Agregado.

Das 06 atividades existentes, cerca de 33% foram categorizadas em mais de uma categoria, ou seja, como de Valor Agregado à Instituição, ao Registro e ao Usuário, o que representa as atividades que têm relação direta com os usuários do processo e as atividades responsáveis em gerar documentos, informações ou registros essenciais para a realização do processo, além de atenderem aos requisitos legais.

Todas as atividades categorizadas como SVA foram indicadas para eliminação seja através de automação, por não terem exigência legal ou utilidade específica (serem desnecessárias ao processo).

Os resultados deste relatório técnico possibilitaram conhecer o objetivo e o funcionamento do processo de notificação de pagamento de contratos, contemplando todos os fluxos, atividades, legislações e responsáveis envolvidos, além de todas as informações e registros necessários para conclusão do processo.

O *checklist* da ISO/TR 26122 tratou da análise do processo de trabalho para registros arquivísticos e foi elaborada pelo Comitê Técnico de informações e documentação da ISO, através do seu Subcomitê 11.

A conclusão deste relatório possibilitou uma visão mais clara e abrangente do potencial informativo do processo, bem como um melhor controle da gestão das informações, documentos e registros do processo. Além disso, permitiu um maior acompanhamento das atividades realizadas, e viabilizou sugestões de melhorias no desempenho do processo.

Assim, este trabalho será encaminhado para a Administração Superior do MPPB, tendo em vista a clara possibilidade de que o mesmo seja aplicado de fato.

Por todo o exposto, os resultados deste estudo colaboraram com a fundamentação prática do método AVA como técnica de análise qualitativa de processos, além de sugerir a possibilidade de novos trabalhos com o mesmo foco.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, W. J.; SILVA, J. T.; RIOS, I. R.; CAVALCANTI, K. L. Validação do mapeamento de fluxos de informação em processos organizacionais: uma abordagem com foco arquivístico. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 19, 2018, Londrina. **Anais**. Disponível em: <<http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/XIXENANCIB/xixenancib/paper/viewFile/1278/1604> >

BALEEIRO, Aliomar. *Uma introdução à ciência das finanças*. 14. ed. rev. atual. por Flávio Bauer Novelli. Rio de Janeiro: Forense, 1996.

BRASIL. **BPM CBOK**: guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum do Conhecimento: ABPMP BPM CBOK V3.0, ABPMP, 2013. Disponível em:<http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2018.

_____. Constituição (1988). Constituição da República Federal do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Lei nº 4.320, de 17 de mar. 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm >. Acesso em: 01 mar. 2019.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de jun. 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm >. Acesso em: 01 mar. 2019.

_____. **Manual de gestão por processos**. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília: MPF/PGR, 2013. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2019.

_____. **Metodologia de gestão por processos**. Conselho Nacional do Ministério Público / Escritório de Gestão de Processos do CNMP. Versão 1.0. Brasília: CNMP, 2016. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/visao_360/processos/metodologia_de_gestao_por_processos_do_cnmp/Metodologia_GESTAO_POR_PROCESSOS_agosto2016.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2019.

CRUZ, T. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

_____. **Sistemas, métodos e processos**: administrando organizações por meio de processos de negócio. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Sistemas, organização e métodos**: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editoria da UFRGS, 2009.

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

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 40, n.1, jan./mar., p. 6-19, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2019.
LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30ª Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28. ed. rev. atual. Petrópolis: Vozes, 2009.

PAIM, R. **Engenharia de processos**: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos. 2002. 297 f. Dissertação (Dissertação em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.enjourney.com.br/antigo/wp-content/uploads/2012/06/tese-rafael-paim-engenharia-de-processos-19fev2003b.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2019.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de processos**: da teoria à prática. São Paulo: Atlas, 2012.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121p.

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

APÊNDICE A - CHECKLIST BASEADO NA ISO/TR 26122

PROCESSO:
I - REVISÃO CONTEXTUAL (Item 5 da ISO/TR 26122)
1 Quais legislações regem ou regulamentam o processo analisado?
2 Quais outros procedimentos específicos têm impacto no processo? It 003; IT 004; IT 005
3 Onde está localizado o processo na instituição? Quais jurisdições?
4 Quem são os principais responsáveis pelo processo analisado e quais resultados esperados?
5 Quem são os participantes envolvidos no processo analisado e onde estão localizados?
II - ANÁLISE FUNCIONAL (Item 6 da ISO/TR 26122)
1 Quais são os departamentos, divisões, seções e funções administrativas envolvidas no processo?
2 Existe mais de uma jurisdição envolvida? Quais são elas?
3 Existe terceirização?
III - ANÁLISE SEQUENCIAL (Item 7 da ISO/TR 26122)
Identificação das Sequências de Transações
1 O que inicia o processo e como é registrado?
2 Quais são as sequências de transações do processo?
3 Como os participantes sabem que cada transação do processo foi concluída?
4 Existem sequências paralelas nesse processo? Se sim, onde convergem?
5 Onde estão as decisões e transações do processo e como são registradas?
6 O que finaliza a sequência do processo e como é registrado?
Identificação e Análise das Variações do Processo
1 Existem procedimentos que identificam as variações que podem ocorrer no processo?
2 Qual participante inicia ou aciona a variação do processo?
3 Existem outras formas de executar a sequência de transações que às vezes são usadas? Em caso afirmativo, por quê?
4 Quais eventos podem impedir que o processo siga seu padrão de rotina?
5 Existem procedimentos de contingência estabelecidos que cobrem situações em que algo dá errado?
6 Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos se houver variações na sequência de transações?
Estabelecer as Regras que Regem as Transações Constituintes Identificadas
1 Quais as transações contribuem para cumprir os requisitos regulamentares do processo?
2 Quais transações são necessárias para iniciar, autorizar ou concluir o processo?
3 Quais são as transações que ajudam a monitorar o progresso e os resultados
Identificação das Conexões para outros processos
1 Esse processo requer entrada de outros processos?
2 Esse processo produz saída que é exigida por outros processos? Em caso afirmativo, qual é a natureza da saída?
3 Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos? Para onde eles são transferidos?
4 Que outro uso é feito dos registros ou informações geradas por este processo?
IV - VALIDANDO COM OS PARTICIPANTES (Item 8 da ISO/TR 26122)
1 Todas as transações necessárias no processo foram incluídas?
2 As razões documentadas para cada transação são precisas?
3 A sequência de transações e suas relações foram descritas com precisão?
4 As variações das sequências foram identificadas e documentadas?
5 Todas a(s) função(ões) foram identificadas e documentadas?
6 As ligações entre os processos foram identificadas e documentadas com precisão?
7 O contexto no qual a organização conduz seu processo de trabalho foi identificado e documentado com precisão?
8 As descrições e as terminologias usadas refletem o uso organizacional? Podem ser compreendidas facilmente?

Fonte: Elaborado pelo autor com base na ISO/TR 26122

APÊNDICE B – RESULTADO DO CHECKLIST BASEADO NA ISO/TR 26122

PROCESSO: Notificação para Pagamento de Contratos

1 - REVISÃO CONTEXTUAL (Item 5 da ISO/TR 26122)

1 Quais legislações regem ou regulamenta o processo analisado?

Lei n. 8.666; Lei n. 10.520; Lei n. 4.320.

2 Quais outros procedimentos específicos têm impacto no processo?

Instrução Normativa 001/2018 – MPPB.

3 Onde está localizado o processo na instituição? Quais jurisdições?

Está localizado nas Diretorias Administrativa e Financeira, além da própria Procuradoria Geral de Justiça, único órgão do MPPB autorizado por lei para ser ordenador de despesas.

4 Quem são os principais responsáveis pelo processo analisado e quais resultados esperados?

Os principais responsáveis são os servidores das diretorias envolvidas, bem como o Procurador-Geral de Justiça. Espera-se como resultado final do processo a execução da despesa pública de acordo com o que manda a lei.

5 Quem são os participantes envolvidos no processo analisado e onde estão localizados?

Servidores do Núcleo de Cadastro de Processos Administrativos e do Núcleo de Registro e Acompanhamento de Contratos e Convênios, ambos localizados da Diretoria Administrativa.

Servidores do Departamento de Execução Financeira, localizado na Diretoria Financeira.

2 – ANÁLISE FUNCIONAL (Item 6 da ISO/TR 26122)

1 Quais são os departamentos, divisões, seções e funções administrativas envolvidas no processo?

Núcleo de Cadastro de Processos Administrativos e do Núcleo de Registro e Acompanhamento de Contratos e Convênios, ambos da Diretoria Administrativa. Departamento de Execução Financeira, localizado na Diretoria Financeira. Outros setores requisitantes também estão envolvidos no processo, dependendo do tipo de bem ou serviço contratado.

2. Existe mais de uma jurisdição envolvida? Quais são elas?

Sim. Existe o MPPB, os contratados e os requisitantes externos, quando houver.

3. Existe terceirização?

Não.

3 – ANÁLISE SEQUENCIAL (Item 7 da ISO/TR 26122)

Identificação das Sequencias de Transações

1. O que inicia o processo e como é registrado?

O processo inicia-se através da elaboração de uma notificação, contendo os dados do fornecedor e o valor a ser pago, acompanhado de cópia do contrato administrativo. É registrado através de uma notificação.

2. Quais são as sequências de transações do processo?

As sequencias de transações são determinadas através das atividades. Este processo foi registrado com 06 atividades.

3. Como os participantes sabem que cada transação do processo foi concluída?

Quando os autos são encaminhados ao passo seguinte, através de movimentações no sistema MPVirtual.

4. Existem sequencias paralelas nesse processo? Se sim, onde convergem?

Não.

5. O que finaliza a sequência do processo e como é registrado?

Existem alguns eventos de final no processo. Entretanto, o processo é finalizado com o pagamento do valor devido ao fornecedor. É com a emissão da ordem bancária de transferência dos valores devidos.

Identificação e análise das variações do processo

1. Existem procedimentos que identificam as variações que podem ocorrer no processo?

Não.

2. Qual participante inicia ou aciona a variação do processo?

Prejudicado.

3. Existem outras formas de executar a sequência de transações que às vezes são usadas? Em caso afirmativo, por quê?

Não.

4. Quais eventos podem impedir que o processo siga seu padrão de rotina?

Inconsistências nos sistemas (MPVirtual e Pitágoras); Erros na formulação dos documentos e registros exigidos.

5. Existem procedimentos de contingência estabelecidos que cobrem situações em que algo dá errado?

Não.

6. Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos se houver variações na sequência de transações?

Prejudicado.

Estabelecer as regras que regem as transações constituintes identificadas

1. Quais as transações contribuem para cumprir os requisitos regulamentares do processo?

Todas as transações (atividades) que foram categorizadas como de valor agregado à instituição (VAI).

2. Quais transações são necessárias para iniciar, autorizar ou concluir o processo?

Para iniciar o processo é a atividade 01- expedir notificação paga pagamento. Para autorizar existem uma atividade que é obrigatória por lei: 06 – empenho, liquidação e pagamento. Para concluir o processo também é a atividade 06-pagamento, liquidação e pagamento.

3. Quais são as transações que ajudam a monitorar o progresso e os resultados?

Todas as atividades.

Identificação das conexões para outros processos

1. Esse processo requer entrada de outros processos?

Não.

2. Esse processo produz saída que é exigida por outros processos? Em caso afirmativo, qual é a natureza da saída?

Não.

3. Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos? Para onde eles são transferidos?

As informações e registros desse processo não são transferidos para outros processos.

4. Que outro uso é feito dos registros ou informações geradas por este processo?

São usados para eventual apuração de responsabilidade do particular contratado.

4 – VALIDANDO COM OS PARTICIPANTES (Item 8 da ISO/TR 26122)

1.Todas as transações necessárias no processo foram incluídas?

Sim.

2. As razões documentadas para cada transação são precisas?

Sim.

3. A sequência de transações e suas relações foram descritas com precisão?

Sim.

4. As variações das sequências foram identificadas e documentadas?

Prejudicado.

5. Todos a (s) função (ões) foram identificadas e documentadas?

Sim.

6. As ligações entre os processos foram identificadas e documentadas com precisão?

Sim.

7. O contexto no qual a organização conduz seu processo de trabalho foi identificado e documentado com precisão?

Sim.

8. As descrições e as terminologias usadas refletem o uso organizacional? Podem ser compreendidas facilmente?

Sim.

Fonte: Elaborado com base na ISO/TR 26122.

APÊNDICE C – DIRETRIZES PARA DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

DIRETRIZES PARA DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

ATIVIDADE:	número identificador da atividade no fluxo
DESCRIÇÃO:	descreve a atividade de forma resumida
EXECUTOR:	determina o responsável pela execução a atividade
LEGISLAÇÃO:	diz qual(is) legislação(ões) contempla o processo. Caso exista alguma legislação específica da atividade também deve ser mencionada
OBJETIVO:	descreve o objetivo da execução desta atividade
DOCUMENTAÇÃO:	diz quais documentos ou registros são gerados por esta atividade
TEMPO NECESSÁRIO:	determina quanto tempo é necessário para a execução da atividade
TEMPO LEGAL:	determina o prazo legal para a execução da atividade
CONSULTA ALGUÉM:	determina se é necessário consultar alguém ou algum órgão antes da execução da atividade
ITENS VERIFICADOS:	descreve o que deve ser verificado para que se possa executar a atividade

**APÊNDICE D – INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 001/2018 – PROCURADORIA
GERAL DE JUSTIÇA – MPPB**

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 001/2018.

Institui, disciplina e padroniza o fluxo da tramitação dos processos relativos a contratos, convênios e instrumentos congêneres, no Ministério Público do Estado da Paraíba.

O PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo artigo 15, incisos XXIX e XL, da Lei Complementar nº 97, de 22 de dezembro de 2010, e considerando a necessidade de estabelecer o fluxo da tramitação dos processos relativos a contratos, convênios e instrumentos congêneres, bem como de notificações de pagamento e processos para apuração de responsabilidade dos contratados,

R E S O L V E:

Capítulo I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Seção I

Da Instituição e das Atribuições do Núcleo de Registro e Acompanhamento de Contratos e Convênios – NRACC e do Núcleo de Cadastro de Processos Administrativos – NCPA

Art. 1º. Ficam instituídos o Núcleo de Registro e Acompanhamento de Contratos e Convênios – NRACC e o Núcleo de Cadastro de Processos Administrativos – NCPA, cujas atribuições serão desenvolvidas junto à Diretoria Administrativa do Ministério Público da Paraíba.

Art. 2º. Ao NRACC, após autorização prévia de tramitação processual pelo Procurador- Geral de Justiça, caberá:

I – receber, em meio virtual, as demandas relativas a dispensa ou inexigibilidade de licitação e as decorrentes de licitação, assim como de convênios e instrumentos congêneres propostos pelos órgãos/setores do Ministério Público da Paraíba e parceiros externos;

II – instruir e acompanhar, através do sistema MPVirtual, as propostas que visem à celebração ou renovação de contratos e convênios;

III – registrar e acompanhar os contratos/convênios firmados pelo Ministério Público da Paraíba;

IV – cadastrar os termos de convênios e instrumentos congêneres firmados e os contratos celebrados no Sistema de Registro de Contratos e Convênios;

V – manter controle periódico dos prazos de vigência dos contratos, convênios e instrumentos congêneres celebrados;

VI – elaborar e providenciar a publicação de extratos de contratos, convênios e instrumentos congêneres até o 5º dia útil do mês seguinte à assinatura, como condição indispensável para sua eficácia, em atendimento ao disposto no parágrafo único do art. 61, da Lei 8.666/93;

VII – elaborar e encaminhar as notificações às Diretorias de Planejamento e Financeira, em meio virtual, para pagamento de contratos ou contrapartidas decorrentes da celebração de convênios, assim como as faturas de contas, tributos e outras despesas decorrentes das atividades Institucionais;

VIII – encaminhar, via Portal do Gestor do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, as informações e documentos, em obediência ao disposto na Seção II da Resolução Normativa RN TC Nº 08/13;

IX – instruir e acompanhar os processos de apuração de responsabilidade dos particulares contratados, nos termos da presente Instrução Normativa e legislação que rege a matéria, notadamente a Lei 8.666/93;

X – arquivar os processos de sua atribuição, indicando, quando existir volume físico, o local da guarda dos autos;

XI – atualizar, até o quinto dia útil do mês seguinte, as informações no Portal da Transparência.

Art. 3º. Ao NCPA caberá o recebimento e o cadastro no Sistema Financeiro e Orçamentário do Ministério Público da Paraíba (Pitágoras) das demandas com reflexo orçamentário e/ou financeiro.

Parágrafo único. Os requerimentos de diárias serão realizados exclusivamente por meio do Sistema MP-Virtual, cabendo ao interessado, obrigatoriamente, preencher os campos data e hora inicial e final, município de destino, tipo e custo de transporte e motivo do deslocamento.

Capítulo II

DA TRAMITAÇÃO E INSTRUÇÃO DAS DEMANDAS

Seção I

Tramitação e Instrução dos Contratos, Convênios e Instrumentos Congêneres

Art. 4º. As demandas recepcionadas pela Assessoria de Expediente e Comunicação (Protocolo Geral) e aquelas geradas diretamente pelos órgãos ou setores do Ministério Público serão obrigatoriamente cadastradas no Sistema MPVirtual e encaminhadas à Diretoria Administrativa para análise.

§1º. O NRACC formalizará requerimento ao Procurador-Geral de Justiça para que seja

autorizada a tramitação da demanda;

§2º. O demandante instruirá o pedido obrigatoriamente com projeto básico e/ou termo de referência e, em se tratando de convênios e instrumentos congêneres, também apresentará plano de trabalho e, quando necessário, cronograma de desembolso, bem como outros documentos necessários à análise da demanda;

§3º. O NRACC poderá solicitar ao demandante complementação da documentação.

Art. 5º. Ao receber a demanda, o Procurador-Geral de Justiça autorizará ou não a tramitação, devolvendo, em qualquer caso, os autos ao NRACC para prosseguimento ou arquivamento.

Art. 6º. Em se tratando de demanda com repercussão financeira e/ou orçamentária, o NRACC remeterá o processo ao NCPA para o cadastramento no sistema Pitágoras, devendo o servidor certificar nos autos o código referente a despesa e devolver o processo ao NRACC.

§1º. Havendo necessidade de pesquisa de preço, o NCPA, antes da devolução do processo ao NRACC, encaminhará o processo ao Departamento de Serviços Gerais (DESEG) para cotação;

§2º. Com a identificação do preço médio, o NRACC consignará e comprometerá a despesa no sistema Pitágoras e instruirá o processo com minuta do contrato, convênio ou instrumento congênere, despacho sintético e, se necessário, certidões negativas de débitos com os entes federados, com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e com a Justiça do Trabalho;

§3º. Após, o NRACC encaminhará o processo as diretorias de Planejamento e Financeira para atestarem as disponibilidades respectivas;

§4º. Em seguida, o processo seguirá para o Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica (DASTJ).

Art. 7º. Não havendo repercussão financeira, o processo será encaminhado diretamente da Diretoria de Planejamento para o Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica.

Art. 8º. O Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica emitirá parecer conclusivo ou solicitará diligências, sendo, o processo, em qualquer caso, encaminhado à Secretaria Geral (SEGER).

§1º. Havendo necessidade de diligências, o processo será devolvido ao NRACC que remeterá, se for o caso, ao setor e/ou órgão responsável pelo atendimento;

§2º. Emitido parecer conclusivo, a SEGER fará concluso o processo ao Procurador-Geral de Justiça para decisão;

§3º. Indeferida a demanda, o processo será remetido ao NRACC para arquivamento.

Art. 9º. Deferido o pedido, os autos serão devolvidos ao NRACC para: I – coleta de assinaturas na minuta do instrumento;

II – elaboração e publicação de extrato;

III – notificação para empenho e/ou pagamento da despesa; IV – registro da contratação no sistema;

V – envio de informações ao Tribunal de Contas do Estado da Paraíba; VI – arquivamento, com baixa no sistema.

Parágrafo único. As assinaturas nos contratos, convênios e instrumentos congêneres serão, sempre que possível, firmadas por certificação digital.

Art. 10. Aplica-se, no que couber, os procedimentos elencados nesta seção aos convênios e instrumentos congêneres.

Art. 11. Quando a demanda ensejar a realização de licitação ou ata de registro de preço, será observado o rito estabelecido no artigo 6º desta Instrução.

§1º. O processo será encaminhado à Diretoria de Planejamento, salvo na hipótese de registro de preço, para atesto da disponibilidade orçamentária, seguindo para a Assessoria de Controle Interno;

§2º. Após manifestação da Assessoria de Controle Interno, o processo será remetido, por meio da Secretaria Geral, ao Procurador-Geral de Justiça que decidirá quanto à abertura de procedimento licitatório;

§3º. Com a autorização do Procurador-Geral de Justiça, o processo será encaminhado à Diretoria de Licitações que elaborará o edital de abertura do processo de licitação, submetendo-o, antes da publicação, ao DASTJ;

§4º. Havendo diligência solicitada pelo DASTJ, o processo será remetido à Secretaria Geral para avaliar sua pertinência e, se for o caso, encaminhar ao órgão e/ou setor competente para cumprimento;

Art. 12. Finalizado o procedimento licitatório, a Diretoria de Licitações encaminhará à Assessoria de Controle Interno para análise e emissão de parecer, seguindo ao Procurador-Geral de Justiça para homologação.

Art. 13. Após homologação, antes de arquivar o processo, a Diretoria de Licitações encaminhará cópia do contrato ou da ata de registro de preços à Diretoria Administrativa (NRACC) para fins de adequação do registro da despesa no sistema Pitágoras e adoção das providências previstas nos incisos III e IV, do artigo 9º.

Seção II

Da Tramitação das Despesas de Contratos por Demanda e Ata de Registro de Preços

Art. 14. O processo de despesa com consumo de valores previstos em contrato por demanda será iniciado na Diretoria Administrativa, sendo instruído pelo NRACC com despacho sintético e planilha de saldos e despesas realizadas e, após,

remetido às diretorias de Planejamento e Financeira para atestarem as respectivas disponibilidades, seguindo à Secretaria Geral.

Art. 15. Nos processos de despesa com consumo de bens e serviços previstos em atas de registro de preços, a informação acerca da existência de saldo do item será prestada

pelo Núcleo de Registro de Preços, vinculado à Diretoria de Licitações, sendo, em seguida, remetido ao DESEG para manifestação acerca da compatibilidade do preço.

Parágrafo único. O processo retornará ao NRACC que, encaminhará às diretorias de Planejamento e Financeira para fornecimento das disponibilidades respectivas, seguindo à Secretaria-Geral para análise.

Art. 16. Na informação dos saldos de contratos e de atas de registro de preço deverá constar o prazo de vigência do pacto.

Art. 17. As demandas de que trata esta seção serão cadastradas, consignadas e comprometidas pelo NCPA antes do encaminhamento às diretorias de Planejamento e Financeira.

Seção III

Da Tramitação das Despesas sem Instrumento de Contrato

Art. 18. A despesa decorrente de demanda cujo instrumento de contrato seja facultativo, conforme parte final do caput do 62 da Lei nº 8.666/93, será recepcionada na forma do caput do artigo 6º e enviada ao DESEG para a realização da cotação.

Art. 19. Com a devolução dos autos pelo DESEG, os valores da pesquisa de preço serão consignados e comprometidos no sistema Pitágoras, e, verificando-se que a despesa poderá ser realizada por Dispensa de Licitação em razão do valor, conforme previsão no art. 24, incisos I e II da Lei 8.666/93, o NRACC atestará a

inexistência de licitação e/ou ata de registro de preço quanto ao bem ou serviço objeto da demanda, encaminhando o processo à DIPLA para atesto da disponibilidade.

Art. 20. Após, o processo será remetido à DIFIN que, além da disponibilidade financeira, informará o consumo do item de despesa respectivo, encaminhando a DASTJ que, por sua vez, remeterá, via SEGER, ao Procurador-Geral de Justiça.

Parágrafo único. O processo será arquivado na Diretoria Financeira.

Art. 21. Não sendo hipótese de dispensa de licitação em razão do valor, o processo seguirá as disposições das seções I e/ou II, do Capítulo II, desta Instrução.

Seção IV

Das Notificações para Pagamento de Contratos

Art. 22. Após a celebração de contratos com valor fixo ou continuado, decorrentes ou não de procedimento licitatório e considerando os termos aditivos, o NRACC expedirá notificação e as encaminhará às diretorias de Planejamento e Financeira.

Parágrafo único. As contrapartidas decorrentes da celebração de Convênios obedecerão às mesmas condições previstas nesta seção.

Art. 23. As notificações para pagamento serão elaboradas observando-se o respectivo exercício financeiro.

§ 1º. As notificações decorrentes de contratos com valor fixo e previsão de desembolso conforme medição serão elaboradas levando-se em consideração os valores do boletim respectivo.

§ 2º. As notificações de contratos de prestação de serviços continuados poderão ser realizadas mensalmente.

§ 3º. Os processos elencados nesta seção serão arquivados na Diretoria Financeira.

Seção V

Do Pagamento de Boletos e Faturas

Art. 24. Os boletos de despesas referentes a faturas de serviços e tributos recebidos pela Diretoria Administrativa serão cadastrados pelo NRACC em meio digital, juntados a memorando assinado eletronicamente pelo Diretor Administrativo e, após o disposto no art. 6º, encaminhados às Diretorias de Planejamento e Financeira para as providências.

§ 1º. As faturas originais ficarão arquivadas na Diretoria Administrativa;

§ 2º. Os processos elencados nesta seção serão arquivados na Diretoria Financeira.

Capítulo III

DO ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS CONTRATOS, CONVÊNIOS E INSTRUMENTOS CONGÊNERES

Art. 25. Após a celebração do contrato, convênio ou instrumento congênere será designado pelo Procurador-Geral de Justiça um Membro/Servidor que ficará responsável pelo acompanhamento da execução do pacto.

§ 1º. Será denominado de gestor do contrato, convênio ou instrumento congênere o Membro/Servidor designado para acompanhar a execução.

§ 2º. Caberá ao gestor do contrato, convênio ou instrumento congênere a responsabilidade de fazer cumprir, efetivamente, o objeto pactuado, devendo observar o cronograma físico e de desembolso integrantes dos termos firmados, bem como sua vigência, independentemente de notificação pelo NRACC.

§ 3º. Também será de responsabilidade do gestor do contrato, convênio ou instrumento congênere o envio de relatórios sobre a execução do objeto e documentos solicitados pelo NRACC.

Art. 26. A Diretoria Financeira procederá ao registro das prestações de contas, no que se refere aos procedimentos de empenho, liquidação e pagamento de despesas decorrentes da execução dos contratos, convênios ou instrumentos congêneres em que o Ministério Público da Paraíba figurar como parte.

Art. 27. Após o registro das prestações de contas mencionado no artigo anterior, a Diretoria Financeira fará o envio de documentos comprobatórios ao NRACC, devendo este núcleo proceder ao devido registro no Sistema de Acompanhamento de Contratos e Convênios.

Capítulo IV

DO PROCESSO DE APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADE DOS CONTRATADOS

Art. 28. Caberá ao gestor do contrato, identificando possível cometimento de falhas pelo contratado, a elaboração de relatório circunstanciado e sua remessa à Diretoria Administrativa, sugerindo a(s) sanção(ões) a ser(em) aplicada(s) e/ou rescisão contratual.

Art. 29. A Diretoria Administrativa remeterá a documentação referida para análise preliminar do Procurador-Geral de Justiça, que deliberará pelo arquivamento ou abertura de processo administrativo, instaurando-o a partir da lavratura e publicação de portaria no Diário Oficial Eletrônico do Ministério Público da Paraíba.

Art. 30. O contratado será notificado pessoalmente para apresentar defesa escrita no prazo de 10 (dez) dias úteis, sendo-lhe entregue cópia integral do processo.

§ 1º. Não havendo manifestação do contratado notificado, o servidor do NRACC certificará o fato nos autos.

§ 2º. Não sendo possível a notificação pessoal do contratado, será publicado edital no Diário Oficial Eletrônico do Ministério Público da Paraíba para os fins do caput deste artigo.

§ 3º. Após a apresentação de defesa escrita, o NRACC encaminhará os autos ao gestor do contrato para que apresente contestação no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

Art. 31. O NRACC elaborará relatório sintético do processo e encaminhará os autos ao Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica, para análise e emissão de parecer.

Art. 32. Após a emissão do parecer jurídico, os autos serão encaminhados, via SEGER, para análise do 2º Subprocurador-Geral de Justiça.

§ 1º. Havendo decisão pela aplicação de penalidade, o NRAAC notificará o contratado mediante entrega de cópia integral do processo;

§ 2º. O contratado terá o prazo de 5 (cinco) dias úteis para apresentação de Recurso Administrativo, que será encaminhado ao Departamento de Assessoria Técnica e Jurídica para nova manifestação;

§ 3º. Havendo recurso, o mesmo será encaminhado, via SEGER, ao 2º Subprocurador- Geral de Justiça, que poderá reconsiderar sua decisão no prazo de 5 (cinco) dias úteis ou, no mesmo prazo, fazê-lo subir para apreciação do Procurador-Geral de Justiça, devendo, neste caso, a decisão ser proferida dentro do prazo de 5 (cinco) dias úteis;

§ 4º. Não havendo recurso ou sendo o mesmo desprovido, o NRACC certificará o fato nos autos e notificará o contratado, além de encaminhar ofício ao gestor do Contrato/Ata de Registro de Preços, à Diretoria de Licitações e à Secretaria de Administração do Estado da Paraíba, comunicando a aplicação de penalidade ao contratado.

§ 5º. Havendo multa aplicada cumulativamente, será encaminhado ofício à Procuradoria- Geral do Estado para as providências cabíveis.

§ 6º. O NRACC providenciará a publicação, por extrato, da(s) penalidade(s) aplicadas ao contratado no Diário Oficial Eletrônico do Ministério Público da Paraíba e no Diário Oficial do Estado e o envio das informações acerca das penalidades aplicadas ao Cadastro de Fornecedores Impedidos de Licitatar e Contratar com a Administração Pública – CAFIL-PB, bem como, se for o caso, o registro junto ao Sistema Integrado de Registro do CEIS/CNEP do Governo Federal, arquivando em seguida os autos do processo administrativo.

Art. 33. Os procedimentos aqui elencados deverão ter como parâmetro o fluxograma apresentado nos Anexos I, II, III e IV, que passam a fazer parte desta Instrução Normativa.

Art. 34. Os casos omissos serão resolvidos pelo Procurador-Geral de Justiça.

Art. 35. Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação, revogando- se a Instrução Normativa nº 02/2011, bem como as disposições em contrário.

Cumpra-se. Publique-se.

Francisco Seráphico Ferraz da Nóbrega Filho
Procurador-Geral de Justiça

APÊNDICE E – AUTORIZAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA**REQUERIMENTO**

À Sua Excelência
Dr. FRANCISCO SERÁPHICO FERRAZ DA NÓBREGA FILHO
Procurador-Geral de Justiça
Ministério Público do Estado da Paraíba

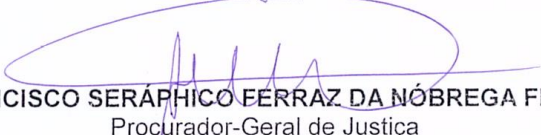
Excelentíssimo Senhor Procurador-Geral de Justiça,

Considerando que o presente servidor, lotado na Diretoria Administrativa do MPPB, é discente de Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, bem como, em razão da necessidade de apresentação de anuência para a publicação de Relatório Técnico de conclusão do Mestrado Profissional, **requeiro** a Vossa Excelência autorização para a realização e eventual publicação do relatório técnico descrito, uma vez que a referida atividade contém mapeamento de Processo de Gestão deste órgão ministerial em relação às atribuições das Diretorias Administrativa e Financeira, no que se refere a "Processamento da Despesa Pública" na instituição, regulamentado pela Instrução Normativa 01/2018, publicada no Diário Oficial Eletrônico do MPPB em 29/01/2018.

João Pessoa – PB, 30 de junho de 2019.


MARCOS VINÍCIUS FERREIRA CESÁRIO
Mat.: 701.351-5
- Requerente -

Autorizo, nos termos solicitados.
Em 4/10/2019.


FRANCISCO SERÁPHICO FERRAZ DA NÓBREGA FILHO
Procurador-Geral de Justiça