



Universidade Federal de Alagoas - UFAL
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC
Curso de Administração de Empresas

**Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público: Estudo de caso da
Coordenação Geral de Convênios da Prefeitura Municipal de Arapiraca-AL**

THOMAZ BARBOSA WANDERLEY

Maceió – AL

2023

THOMAZ BARBOSA WANDERLEY

**Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público: Estudo de caso da
Coordenação Geral de Convênios da Prefeitura Municipal de Arapiraca-AL**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração de Empresas da
Universidade Federal de Alagoas da Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade para
obtenção do título de Bacharel em Administração de
Empresas.**

Orientadora: Professora Dra. Claudia Maria Milito

Maceió – AL

2023

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecária: Girlaine da Silva Santos – CRB-4 – 1127

W245m Wanderley, Thomaz Barbosa.
Mapeamento de Processos Organizacionais no setor público: estudo de caso da coordenação geral da Prefeitura Municipal de Arapiraca-AL / Thomaz Barbosa Wanderley. – 2024.
56 f.: il.

Orientadora: Claudia Maria Milito.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) –
Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade, Maceió, 2024.

Bibliografia: f. 39 - 42.
Apêndices: f. 42-56.

1. Administração pública - Alagoas. Gestão pública. 3. Mapeamentos de processos. 4. Administração municipal- Convênios. I. Título.

CDU: 351.12(813.5)

THOMAZ BARBOSA WANDERLEY

Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público: Estudo de caso da
Coordenação Geral de Convênios da Prefeitura Municipal de Arapiraca-AL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Alagoas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Professora Dra. Claudia Maria Milito

Aprovado em: __/__/2023

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Claudia Maria Milito
UFAL/FEAC

Prof. Dr. XXXXXXXXXXXX
UFAL/XXXX

Prof. Dr. XXXXXXXXXXXX
UFAL/XXXX

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha esposa, aos meus colegas do Movimento Empresa Júnior e da Prefeitura de Arapiraca-AL por todo o incentivo e apoio na construção deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que fizeram parte dessa trajetória, desde a minha família que investiu na minha educação, aos meus colegas de faculdade, da JRS Consultoria e do Movimento Empresa Júnior, em especial aos meus amigos: Ananda Oliveira, Olivia Sillero, Matheus Amorim, Salvio Marinho, Rafael Vasconcelos, Leonardo Lyra, que sempre admirei como pessoas e profissionais, e que contribuíram imensamente na minha trajetória dentro da universidade e fora dela, e foram fundamentais na minha formação como profissional, cidadão e ser humano.

Gostaria de realizar um agradecimento especial a minha esposa, Thays Oliveira Barbosa Wanderley, que foi uma grande parceira nessa reta final para a minha conclusão de curso, ao meu amigo Mateus Lessa, que também foi um grande incentivador para que esse trabalho fosse concluído e assim conseguir finalmente ter a oportunidade de encerrar minha graduação em Administração.

Por fim, gostaria de agradecer a Prefeitura de Arapiraca-AL pela oportunidade de fazer parte desta equipe e de desenvolver esse trabalho que sem sombra de dúvidas fará a diferença na gestão pública municipal e fará com que a população do município tenha acesso a mais políticas públicas de qualidade.

EPÍGRAFE

É inútil fechar os olhos à realidade. Se o fizermos, a realidade abrirá nossas pálpebras e nos imporá a sua presença.

RESUMO

Este trabalho acadêmico explora a importância da gestão eficiente na administração pública, especificamente na Coordenação Geral de Convênios da Prefeitura de Arapiraca-AL. A pesquisa tem como objetivo principal compreender a situação atual dos processos organizacionais neste órgão público, identificar áreas passíveis de aprimoramento e investigar a viabilidade do mapeamento desses processos. É fundamental destacar o papel crucial desempenhado pelo setor de convênios na captação de recursos e no gerenciamento de instrumentos como Convênios e Contratos de Repasse, que representam um montante significativo de investimentos no município. Neste estudo, são delineadas as responsabilidades inerentes a cada cargo na Coordenação Geral de Convênios, assim como são detalhados os complexos procedimentos envolvidos na execução de Convênios e Contratos de Repasse, principalmente no contexto de obras e serviços de engenharia. Este campo específico requer a superação de desafios que envolvem celebração de instrumentos, licitações, execução de obras, pagamentos, prestação de contas e arquivamento documental, sujeito a auditorias por longos períodos. A pesquisa em questão surge da necessidade identificada pelo autor, que é um profissional inserido no ambiente da Coordenação de Convênios, a fim de aprimorar a gestão desse setor. O interesse é facilitar a transmissão de conhecimento entre diferentes gestões administrativas e melhorar a eficiência do setor de convênios. Diante disso, os objetivos desta pesquisa incluem análise minuciosa da situação dos processos, identificação, classificação e mapeamento de um processo crítico na Coordenação, além da investigação das interações entre o setor de convênios e outros setores da prefeitura. Conclui-se que a documentação e a padronização dos processos desempenham um papel crucial na eficiência e transparência da gestão pública. Esta pesquisa visa contribuir para aprimorar os serviços oferecidos à comunidade de Arapiraca, garantindo uma administração mais eficaz, transparente e responsável na utilização dos recursos públicos.

Palavras-chave: Gestão Pública; Convênios; Contratos de Repasse; Administração Municipal; Processos Organizacionais, Eficiência, Transparência.

ABSTRACT

This academic study delves into the significance of efficient management within the public administration sphere, particularly focusing on the General Coordination of Agreements within the Municipality of Arapiraca, located in the state of Alagoas, Brazil. The primary aim of this research is to comprehend the current state of organizational processes within this public entity, identifying areas susceptible to improvement and assessing the feasibility of mapping these processes. Emphasizing the pivotal role played by the agreements department in resource acquisition and the management of instruments such as Agreements and Transfer Contracts, which represent substantial investments within the municipality, is essential. The study outlines the specific responsibilities associated with each role within the General Coordination of Agreements. Additionally, it details the intricate procedures involved in executing Agreements and Transfer Contracts, especially in the context of construction and engineering services. This particular domain involves overcoming challenges encompassing the execution of instruments, bidding processes, project implementation, financial disbursements, compliance reporting, and the archival of documentation, subject to extensive audits. The impetus for this research stems from the identified need by the author, who operates within the Agreements department, to enhance its management. The primary objective is to facilitate knowledge transfer across different administrative regimes and improve the operational efficiency of the agreements department. Consequently, the research goals encompass an exhaustive analysis of process status, identification, categorization, and mapping of a critical process within the coordination, alongside an investigation into the interactions between the agreements department and other municipal sectors. In conclusion, documentation and standardization of procedures play a pivotal role in ensuring the efficiency and transparency of public administration. This research aims to contribute towards enhancing services offered to the Arapiraca community, ensuring more effective, transparent, and responsible utilization of public resources.

Keywords: Public Management; Agreements, Transfer Contracts; Municipal Administration; Organizational Processes; Efficiency; Transparency.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Cargos e atribuições do setor de Convênios	15
Quadro 02 – 5W1H para mapeamento de processos	23
Quadro 03 – Metodologia da pesquisa	25
Quadro 04 – Modelo de tabela de mapeamento dos processos.....	26
Quadro 05 – Mapeamento dos processos da Coordenação de Convênios	29
Quadro 06 – Matriz GUT	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Instrumentos em Execução por ano de celebração	18
--	----

LISTA DE SIGLAS

AIO – Autorização de Início do Objeto
ART - Anotação de Responsabilidade Técnica
BM - Boletim de Medição
CAIXA – Caixa Econômica Federal
CE – Comunicação Eletrônica
CGC – Coordenação Geral de Convênios
CNDTF - Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas e Fiscais
CODEVASF – Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba
CNO - Cadastro Nacional de Obras
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CR – Contrato de Repasse
COF – Cronograma Físico Financeiro
FGTS - Fundo de Garantia de Tempo de Serviço
GIGOV – Gerência de Governo da Caixa Econômica Federal
GPS – Guia de Previdência Social
INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social
ISS – Imposto Sobre Serviços
NFE – Nota fiscal Eletrônica
OBTV - Ordem Bancária de Transferência Voluntária
QCI – Quadro de Composição do Investimento
RRE – Relatório Resumo do Empreendimento
SEMINFRA – Secretaria Municipal de Infraestrutura
SIAP – Sistema Integrado de Auditoria Pública
SMFAZ – Secretaria Municipal da Fazenda
UFAL – Universidade Federal de Alagoas

SUMÁRIO

1. Introdução	13
1.1. O problema de pesquisa	13
1.2. Justificativa	14
1.3. Objetivos	19
2. Referencial Teórico	20
2.1. Gestão por processos	20
2.2. Mapeamento de processos no setor público	21
2.3. Ferramentas de priorização e padronização de processos	22
3. Procedimentos Metodológicos	25
3.1. Instrumentos de coleta de dados	26
3.2. Mapeamento dos processos da coordenação de convênios.....	26
3.3. Avaliação da criticidade dentre os processos encontrados	27
3.4. Detalhamento e padronização dos processos mais críticos.....	27
3.5. Análise dos resultados obtidos	27
4. Resultados	28
4.1. Mapeamento dos processos da coordenação de convênios.....	28
4.2. Avaliação da criticidade dentre os processos encontrados	31
4.3. Detalhamento e padronização dos processos mais críticos.....	33
4.4. Análise dos resultados obtidos	34
5. Considerações finais	37
6. Referências	39
7. Apêndices	42

1. Introdução

1.1. O problema de pesquisa

A eficácia e eficiência da gestão pública são questões fundamentais para o desenvolvimento de qualquer comunidade. Em um cenário no qual recursos públicos são cada vez mais escassos, a necessidade de aprimorar a administração se torna premente. Para Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016) as organizações públicas estão sendo cada vez mais exigidas a melhorar estratégias e processos de gestão. Conforme Fiel Filho (2010) o maior desafio do gestor público é de ordem gerencial, pois quanto mais escassos forem os recursos e maiores as demandas sociais, maior capacidade de gestão será exigida.

Além disso, Souza (2016, p.18) destaca que “os cidadãos estão cada vez mais conscientes da necessidade de reivindicar a qualidade no serviço público, o que faz com que a administração pública se preocupe em como atingir a sua missão e melhorar seus procedimentos”. Desta maneira, Carvalho (2015) afirma que decorrente de pressões para melhoria de desempenho, práticas de gestão do setor privado têm servido de modelo para mudanças no setor público. Dentre essas práticas, ganha destaque a Gestão por Processos (ou Business Process Management – BPM). A Gestão por Processos tem dentre seus objetivos padronizar os processos organizacionais com intuito de aumentar a produtividade e eficiência (BRASIL, 2013).

Para Rizzetti et al (2016), o mapeamento de processos vem despertando o interesse dos gestores públicos. No âmbito do setor público brasileiro, a gestão e o mapeamento de processos ganhou destaque a partir das iniciativas do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) criado no ano de 2005 com o objetivo de melhorar a gestão nas organizações públicas. Este programa produziu instrumentos amparados na gestão por processos: o Guia de Gestão de Processos de Governo e o Guia “d” simplificação.

As organizações públicas, assim como as privadas, necessitam de processos de suporte para apoiar suas atividades fins. Um exemplo de processo de suporte em organizações públicas é o processo de compras. No Brasil, o processo de compras públicas já é marcado pelo excesso de regras e rigidez imposta pela própria legislação, além disso, os gestores tendem a burocratizar ainda mais o processo (FERREIRA, 2015).

A falta de procedimentos, fluxos processuais e definições de responsabilidades, tendem a tornar o processo de compras ainda mais moroso.

Nesse contexto, a Coordenação Geral de Convênios da Prefeitura Municipal de Arapiraca-AL desempenha um papel crucial na gestão dos recursos provenientes de convênios e parcerias com órgãos governamentais e entidades da sociedade civil.

Entretanto, apesar da importância dessa unidade administrativa, é notável a falta de um mapeamento claro e abrangente dos processos organizacionais que regem as atividades da Coordenação Geral de Convênios. A ausência de um sistema estruturado para documentar e analisar esses processos pode resultar em ineficiências operacionais, atrasos na execução de projetos, alocação inadequada de recursos e, em última instância, na insatisfação dos cidadãos que dependem dos serviços públicos.

Desta forma, este trabalho visa abordar a seguinte problemática: "Qual é a situação atual dos processos organizacionais na Coordenação Geral de Convênios da Prefeitura Municipal de Arapiraca-AL, e se existe a possibilidade de se mapear um processo deste órgão?"

Para solucionar essa questão, é essencial realizar um estudo abrangente que investigue os processos existentes na Coordenação Geral de Convênios, identifique possíveis gargalos, ineficiências e áreas de melhoria, propondo recomendações para aprimorar a gestão de convênios e promover a transparência na administração pública.

Este problema de pesquisa é de grande relevância, pois não apenas contribui para o avanço do conhecimento na área de gestão pública, mas também tem o potencial de gerar impactos positivos diretos na qualidade dos serviços oferecidos à população de Arapiraca, demonstrando a importância do mapeamento de processos como uma ferramenta crucial para o setor público.

1.2. Justificativa

A prefeitura é uma instituição pública que tem a responsabilidade de atender às necessidades da comunidade. Muitas vezes a arrecadação própria dos municípios é insuficiente para que as mesmas sejam atendidas e se faz necessário a busca por recursos, em sua maioria advindos do governo federal, para o financiamento de projetos e programas em prol do desenvolvimento da cidade e de melhorias para a população.

Dentro desse contexto, é imprescindível a atuação do setor de convênios, que é responsável pela captação de recursos, e por gerenciar os convênios firmados entre a prefeitura e outras entidades públicas e privadas.

A Coordenação Geral de Convênios é responsável pela captação de recursos, bem como também a gestão dos instrumentos celebrados na forma de Convênios, Contratos de Repasse e Termos de Compromisso, atualmente existem 33 instrumentos que representam um montante de R\$ 280.494.677,58 em investimentos no município, esses recursos deverão ser executados em conformidade com os projetos aprovados, que deverá ser comprovada na prestação de contas ao ministério.

Atualmente o setor possui 6 funcionários com as atribuições conforme quadro abaixo:

QUADRO 01 - Cargos e atribuições do setor de Convênios

Cargo	Quantidade	Atribuições
Coordenador	1	<ul style="list-style-type: none"> - Responsável pelo processo de captação de recursos até a superação da cláusula suspensiva. - Distribuir os Contratos em execução entre os técnicos operacionais. - Acompanhar as atividades do setor junto aos demais funcionários. - Assinar como responsável pelo setor nos atos de Ofício. - Manter contato e fazer reuniões com os órgãos concedentes para acompanhamento da execução dos convênios. - Manter contato com os secretários e o chefe do poder executivo. - Manter contato com as assessorias parlamentares acerca das emendas. - Despachar junto ao chefe do poder executivo - Autorizar processos de pagamento de medições e demais processos via Transferegov.
Técnico Operacional	3	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar a execução dos contratos junto ao setor de licitações ou de engenharia. - Organizar e arquivar processos relativos aos contratos de sua responsabilidade. - Analisar os processos de pagamento dos contratos de sua responsabilidade - Alimentar as informações dos processos de sua responsabilidade no Transferegov.
		<ul style="list-style-type: none"> - Organização física do setor, bem como de materiais e o arquivo de convênios

Técnico Administrativo	1	-Atualização das ferramentas de acompanhamento de convênios -Atualização do portal da transparência -Protocolo de documentos -Encaminhamento de informações ao Tribunal de Contas
Contador	1	-Acompanhar a execução orçamentária dos Convênios. -Emitir notas de empenho, liquidação e pagamento dos Convênios. -Conferir os saldos das contas bancárias de convênios. -Informar ingresso de recursos de convênio.

FONTE - Desenvolvido pelo autor

A Coordenação Geral de Convênios é responsável pela captação de recursos geralmente vinculados ao Orçamento Geral da União ou do Estado, através de emendas parlamentares indicadas pelos deputados federais ou estaduais ao município, ou de programas e editais abertos pelos ministérios ou secretarias de estado.

Para captar esses recursos a Coordenação elabora em conjunto com as secretarias responsáveis pela execução da política pública, um projeto que será encaminhado e analisado geralmente através da plataforma do governo federal Transferegov, e após a conclusão de todo o trâmite será celebrado um Contrato de Repasse, geralmente em caso de obras e serviços de engenharia, ou um Convênio geralmente no caso de outros projetos, como aquisições de equipamentos por exemplo.

No caso dos Convênios o acompanhamento é realizado diretamente pelo Ministério, no caso dos Contratos de Repasse o acompanhamento é realizado através da CAIXA que atua como mandatária da União, como uma forma de dar maior agilidade ao processo, uma vez que a CAIXA possui uma capilaridade maior no território nacional.

Considerando que dos 33 Convênios e Contratos de Repasse do município de Arapiraca, apenas 2 deles não são relacionados a execução de obras de engenharia, 4 são Convênios de obras e serviços de engenharia celebrados junto a CODEVASF, que possui um regime diferenciado de acompanhamento, e os outros 27 são Contratos de Repasse para execução de obras e serviços de engenharia, foi dado um maior destaque no fluxo dos processos dos processos de obras e serviços de engenharia, mais especificamente dos Contratos de Repasse.

Como geralmente o prazo para envio da documentação para celebração de Convênios é exíguo, principalmente considerando a complexidade que dos projetos relacionados a obras e serviços de engenharia, os Contratos de Repasse são celebrados com Cláusula Suspensiva, o recurso é empenhado, ou seja, garantido no orçamento geral da união, porém o Contrato de Repasse não pode ser executado até que as pendências relacionadas à Cláusula Suspensiva sejam superadas.

Dentro desse prazo, que é de 9 meses após a celebração do instrumento, o município deve elaborar os projetos de engenharia, obter a licença ambiental bem como comprovar a titularidade da área onde irão ocorrer as intervenções. Somente após a aprovação dessa documentação por parte da área técnica da CAIXA, que é superada essa Cláusula Suspensiva, e o instrumento está apto a ser executado.

Para a execução deste instrumento, se faz necessária a contratação de uma empresa, através de procedimento licitatório que deve ser iniciado em até 90 dias após a superação da Cláusula Suspensiva, o processo licitatório deverá ser encaminhado para análise da área técnica da CAIXA que irá analisar se a licitação atendeu aos requisitos legais, e em caso afirmativo, irá emitir a Autorização de Início de Objeto (AIO).

Em sequência ao AIO, a empresa executora contratada poderá iniciar a execução da obra, esta execução deverá ocorrer em conformidade com o cronograma proposto na licitação, e a obra será entregue em etapas que são chamadas de medições. Essas medições deverão ser aferidas pelo engenheiro fiscal da prefeitura, e terão seu pagamento autorizado pela CAIXA através de uma Autorização de Desbloqueio, que pode ou não precisar de uma visita de um engenheiro da CAIXA, a depender do valor e do nível de complexidade da obra.

Após a Autorização de Desbloqueio, o pagamento da medição pode ser efetuado e o mesmo deverá ter sua prestação de contas encaminhada à CAIXA, para que a mesma realize a análise se a transação ocorreu em conformidade com o autorizado, ficando o próximo desbloqueio condicionado a aprovação da prestação de contas do desbloqueio anterior, repetindo-se este processo até a conclusão da obra.

Posterior a conclusão da obra é obrigatória a realização de uma vistoria final pelo engenheiro da CAIXA, para aferir se a execução foi realizada em conformidade com o projeto aprovado, e em caso afirmativo, será emitido um Laudo de Vistoria Final onde deverá ser Atestada a Funcionalidade da Obra, como também, autorizada a prestação de

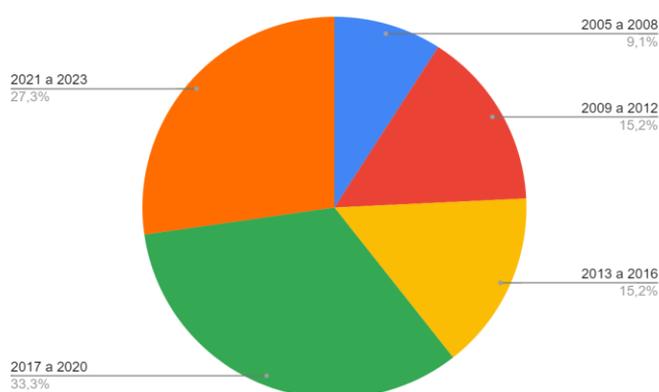
contas final do contrato, onde deverá ser comprovada a conformidade da execução financeira do objeto, bem como devolvido o saldo em conta não utilizado na obra à União.

Essa prestação de contas deverá ser analisada pelo Ministério e após a aprovação da prestação de contas final, toda a documentação referente a este processo deverá ser armazenada na prefeitura por até 10 anos, durante esse período poderão ocorrer diligências e apontamentos por parte do Ministério, bem como dos órgãos de Controle.

Todo esse processo de execução de um Convênio ou Contrato de Repasse pode levar anos, e às vezes décadas para que seja efetivamente concluído. Devido a complexidade das obras que são executadas através de Contratos de Repasse, que geralmente são grandes obras estruturantes que o município não teria condições de executar com recursos próprios, como também devido a burocracia inerente ao processo.

Conforme podemos verificar no gráfico abaixo, existem Contratos de Repasse em execução que foram celebrados há mais de 15 anos, se o mesmo tiver sua prestação de contas final aprovada em 2023, a prefeitura é obrigada a guardar toda a documentação referente a esse Contrato até 2033, podendo essa prestação de contas ser alvo de diligências por parte dos órgãos de controle durante esse período, e em 2033 responder sobre um pagamento efetuado há mais de 25 anos.

GRÁFICO 01 - Instrumentos em Execução por ano de celebração



Fonte - Desenvolvido pelo autor

Levando em consideração que a cada 4 anos ocorrem eleições e com elas mudanças de gestão e a contratação de novos funcionários na prefeitura, isso pode levar a uma descontinuidade nas atividades e na transferência de conhecimento sobre os processos do

setor de convênios. Desta forma, a falta de padronização e documentação dos processos pode prejudicar a eficiência e eficácia do setor de convênios.

A escolha da coordenação de convênios, da prefeitura de Arapiraca, foi motivada pelo fato do autor deste trabalho exercer suas atividades profissionais nesse setor e perceber a necessidade de mapeamento de seus processos. O interesse pelo mapeamento de processos no contexto da gestão de convênios decorreu da experiência profissional do pesquisador quando, no ano de 2021, começou a exercer o cargo de Coordenador de Convênios.

No momento, verificou-se dificuldades em iniciar no setor, tais como desconhecimento do processo de forma sistêmica pelos servidores e interação entre as áreas envolvidas com o processo, o que acabava gerando, por exemplo, demora nos processos de pagamento a fornecedores, e conseqüentemente paralisação dos projetos e programas em andamento.

Sendo assim, esta pesquisa justifica-se pela importância de identificar e documentar os processos do setor de convênios da prefeitura, com o objetivo de facilitar a transferência de conhecimento entre as gestões e a contratação de novos funcionários, além de padronizar e melhorar a eficiência e eficácia dos processos do setor de convênios. O trabalho contribuirá para a melhoria da gestão pública e para a prestação de serviços de qualidade para a comunidade.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Analisar a situação dos processos executados pela coordenação geral de convênios da prefeitura de Arapiraca-AL.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar as principais atividades do setor de convênios e seus responsáveis.
- Classificar as atividades do setor de convênios.
- Mapear um processo crítico do setor de convênios.
- Mapear as interações entre o setor de convênios e outros setores da prefeitura dentro do processo crítico escolhido.

2. Referencial Teórico

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura que fundamenta a pesquisa. Para tanto, dividiu-se em duas seções, de modo que a primeira trata da gestão por processos, trazendo conceitos de processos, classificações, mapeamento e notações para modelar processos. Já a segunda seção trata do mapeamento de processos no setor público.

2.1 Gestão por processos

Para Carvalho (2015) a gestão por processos objetiva maximizar os resultados e o desempenho dos processos na organização. A gestão por processos pressupõe uma visão horizontal dos processos, onde todas as etapas e fluxos são visualizadas independentes das estruturas hierárquicas pela qual a organização está estruturada.

Schlosser (2014) evidencia que o mapeamento é a etapa inicial para a implementação da gestão por processos em uma organização. O mapeamento de processos é uma ferramenta utilizada na gestão por processos, que consiste em identificar como os processos são realizados, representando graficamente as atividades e a responsabilidade na execução do processo.

O mapeamento de processos possibilita que as organizações conheçam, desenvolvam e aperfeiçoem suas rotinas de trabalho, possibilitando o alcance dos resultados pretendidos, com otimização do tempo, minimização de falhas, identificação e eliminação de gargalos, além de proporcionar uma visão geral de tais processos, tornando públicas todas as atividades desenvolvidas na organização (RIZZETTI et al, 2016). Além disso, o mapeamento de processos é fundamental para:

- **Otimização do Tempo:** Identificar e eliminar atividades redundantes ou desnecessárias, resultando em uma utilização mais eficiente do tempo dos colaboradores.
- **Minimização de Falhas:** Detectar pontos críticos onde erros ou falhas podem ocorrer e implementar medidas para mitigar esses riscos.
- **Identificação e Eliminação de Gargalos:** Identificar pontos de estrangulamento nos processos e desenvolver estratégias para removê-los, garantindo um fluxo mais suave das operações.
- **Visão Geral dos Processos:** Tornar públicas todas as atividades desenvolvidas na organização, permitindo que todos os membros da equipe compreendam como suas funções se encaixam no contexto geral dos processos organizacionais.

Nesse sentido, a Gestão por Processos não apenas promove uma visão mais clara das operações organizacionais, mas também fornece uma estrutura sólida para a tomada de decisões baseadas em dados e para a melhoria contínua.

Além das referências já citadas, outros autores que contribuíram significativamente para o campo da Gestão por Processos incluem Michael Hammer e James Champy, cujo livro "Reengineering the Corporation" (1993) é considerado um marco nesse campo (HAMMER; CHAMPY, 1993). Outro autor relevante é Thomas Davenport, que discute a importância da gestão baseada em processos em "Process Innovation" (1993) (DAVENPORT, 1993). Essas obras são fontes valiosas para aprofundar a compreensão desse conceito.

2.2 Mapeamento de processos no setor público

O mapeamento de processos é uma prática amplamente reconhecida como fundamental para melhorar a eficiência e a transparência no setor público. A aplicação dessa metodologia permite que órgãos governamentais identifiquem oportunidades de otimização, eliminem redundâncias e melhorem a prestação de serviços aos cidadãos (DE SORDI, 2005).

No contexto do setor público, a transparência e a accountability são fundamentais para a manutenção da confiança dos cidadãos. O mapeamento de processos desempenha um papel crucial na promoção desses princípios, uma vez que torna os procedimentos

governamentais mais visíveis e compreensíveis para a sociedade (VASCONCELOS, 2019). Através do mapeamento, os órgãos governamentais podem:

- **Identificar Ineficiências:** Mapear os processos permite a identificação de gargalos e ineficiências nos procedimentos, facilitando a implementação de melhorias.
- **Facilitar a Comunicação Interna:** Uma representação visual dos processos ajuda a equipe governamental a entender melhor seus papéis e responsabilidades, promovendo uma colaboração mais eficaz (ARAÚJO, 2009).
- **Aprimorar o Atendimento ao Cidadão:** O mapeamento de processos pode ser usado para identificar os pontos de contato entre o governo e os cidadãos, garantindo uma prestação de serviços mais eficiente e satisfatória (ASSUNÇÃO et al., 2000).
- **Reduzir o Tempo de Resposta:** Ao identificar etapas demoradas nos processos, é possível agilizar os procedimentos e reduzir o tempo de resposta a solicitações dos cidadãos (D'ASCENÇÃO, 2001).

Apesar dos benefícios evidentes, a implementação bem-sucedida do mapeamento de processos no setor público pode enfrentar desafios específicos. Alguns desses desafios, de acordo com Robbins (1999 e 2002) incluem:

- **Cultura Organizacional:** A resistência à mudança e a cultura burocrática podem dificultar a adoção do mapeamento de processos.
- **Recursos Limitados:** Órgãos governamentais muitas vezes enfrentam restrições orçamentárias e de pessoal que podem dificultar a alocação de recursos para o mapeamento de processos.
- **Legislação Complexa:** A complexidade das leis e regulamentos governamentais pode tornar o mapeamento de processos mais desafiador no setor público.

O mapeamento de processos no setor público é uma ferramenta poderosa para promover a transparência, eficiência e melhoria contínua na administração governamental. Embora existam desafios a serem superados, a aplicação dessa metodologia pode resultar em benefícios significativos para os cidadãos e para a gestão

pública como um todo. À medida que a Coordenação Geral de Convênios da Prefeitura Municipal de Arapiraca-AL considera a implementação do mapeamento de processos, a compreensão desses princípios e desafios se torna crucial para o sucesso desse empreendimento.

2.3 Ferramentas de Priorização e Padronização de Processos

A padronização de processos é uma prática amplamente respaldada na literatura de gestão e qualidade. Ela se baseia na ideia de criar procedimentos e diretrizes consistentes para a execução de tarefas e atividades, garantindo que todas as etapas sejam realizadas de maneira uniforme e controlada. De acordo com Juran (1988), a padronização é fundamental para a melhoria da qualidade, proporcionando um meio de gerenciar processos de maneira previsível e eficiente. Ela também está alinhada com os princípios da gestão da qualidade total, conforme proposto por Deming (2003), que enfatiza a importância da padronização na busca contínua por excelência.

Uma das abordagens mais reconhecidas para a padronização de processos é o método 5W1H, que em resumo, é um checklist de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Ele funciona como um mapeamento destas atividades, onde fica estabelecido o que é feito, quem faz o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa/organização e todos os motivos pelos quais esta atividade é feita, conforme é ilustrado no quadro a seguir:

QUADRO 02 - 5W1H para mapeamento dos processos

Passo	Pergunta norteadora		Procedimentos
5W	<i>What?</i>	O que?	Qual será o procedimento executado?
	<i>Why?</i>	Por quê?	Por qual motivo o procedimento será executado?
	<i>Where?</i>	Onde?	Onde o procedimento será executado?
	<i>When?</i>	Quando?	Quando o procedimento será executado?

	<i>Who?</i>	Quem?	Quem é o responsável por executar o procedimento?
<i>IH</i>	<i>How?</i>	Como?	Como o procedimento será executado para atingir os objetivos?

Fonte - Desenvolvida pelo autor

Esta metodologia é defendida por autores como Hammer e Champy (1993) em sua obra seminal sobre reengenharia de processos, como uma ferramenta fundamental para mapear e descrever processos de maneira detalhada e compreensível.

Segundo Davenport (1993), o método 5W1H ajuda a reduzir a ambiguidade nos processos, tornando as atividades mais claras e facilmente compreensíveis para todos os envolvidos. Ele também enfatiza a importância da gestão do conhecimento, pois a padronização de processos contribui para a documentação e disseminação do conhecimento organizacional.

Neste trabalho a Matriz de Priorização GUT, foi utilizada como a principal ferramenta de análise. Esta abordagem é comumente adotada quando se torna necessário estabelecer prioridades entre diversas opções de ação. Criada por especialistas renomados em resolução de problemas organizacionais, Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, a técnica tem como objetivo orientar a tomada de decisões em situações complexas, ou seja, aquelas que envolvem múltiplos fatores.

A sigla "GUT" representa as iniciais das palavras "gravidade", "urgência" e "tendência", que são os critérios-chave usados para análise na matriz. A finalidade principal dessa ferramenta é classificar a importância das ações com base em sua gravidade, urgência e tendência, facilitando a identificação das ações prioritárias a serem tomadas. Além disso, a Matriz GUT é valiosa na formulação de estratégias, no planejamento de projetos e também na coleta de dados (Lima, 2015).

3. Procedimentos Metodológicos

Nesta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

De acordo com Antunes, Mendonça e Vieira (2016), esta pesquisa classifica-se quanto aos fins como uma pesquisa intervencionista, tendo como um de seus propósitos gerar habilidades e conhecimentos que visem melhorar o contexto organizacional. Para Vergara (2000), a pesquisa intervencionista é aquela em que o pesquisador atua diretamente na realidade estudada, buscando solucionar um problema e modificá-la.

Quanto aos meios, esta pesquisa classifica-se como sendo um estudo de caso. Conforme Gil (2010, p. 37), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Neste estudo será analisado o fluxo do processo desde a captação do recurso, até o encerramento da prestação de contas final do convênio.

Desta forma, a metodologia da pesquisa pode ser dividida em 4 macro-etapas, de acordo com o quadro 03:

Quadro 03 - Metodologia da pesquisa

Etapa	Etapas metodológicas da Pesquisa	Período de Execução	Pessoas Envolvidas	Instrumento de Coleta
--------------	---	----------------------------	---------------------------	------------------------------

1ª	Mapeamento dos processos da coordenação.	Junho de 2022	Colaboradores da CGC e 1 técnico administrativo da SEMINFRA	Reunião de brainstorming
2ª	Avaliação da criticidade dentre os processos encontrados;	Junho de 2022	Colaboradores da CGC e 1 técnico administrativo da SEMINFRA	Reunião de brainstorming
3ª	Detalhamento e padronização dos processos mais críticos;	Junho a Julho de 2022	Colaboradores da CGC e 1 técnico administrativo da SEMINFRA	Preenchimento de planilha e reunião de brainstorming

Fonte - Desenvolvida pelo autor

3.1 Instrumentos de coleta de dados

Para a realização deste trabalho serão utilizados como instrumentos de coleta de dados a análise documental, verificando os processos que são movimentados pelo setor, quais os documentos que compõem esses processos e qual o padrão que é possível de ser identificado desses documentos, em termos de formatação, data, relação entre esses documentos e etc.

Outro instrumento de coleta de dados será a realização de entrevistas desestruturadas, em formato de reuniões de brainstorm com todos os envolvidos, que servirá para o mapeamento das atividades do setor de convênios, bem como a definição dos graus de Gravidade, Urgência e Tendência da Matriz GUT, conforme será explicitado posteriormente neste trabalho.

3.2 Mapeamento dos processos da coordenação de convênios

A etapa de mapeamento dos processos da coordenação de convênios se dará através de um brainstorm com os colaboradores dos principais processos do setor,

classificando-os pela frequência em que são desenvolvidos, conforme quadro exemplo abaixo:

Quadro 04 - Modelo de tabela de mapeamento dos processos

PROCESSOS DIÁRIOS	PROCESSOS SEMANAIS	PROCESSOS MENSAIS	PROCESSOS SOB DEMANDA
Processo A	Processo B	Processo C	Processo D

Fonte - Desenvolvida pelo autor

3.3 Avaliação da criticidade dentre os processos encontrados

A partir dos resultados obtidos na primeira etapa, serão atribuídos pesos (de acordo com as variáveis gravidade, urgência e tendência que juntas sinalizaram a importância de cada processo) para compor uma matriz em relação às atividades do setor.

Para isso, será usada a Matriz de Priorização GUT, e todos os critérios serão discutidos em reunião de brainstorm com todos os envolvidos do setor de Convênios e do setor administrativo da secretaria municipal de infraestrutura.

A composição final obtida na matriz indicará quais serão os principais processos internos do setor a serem padronizados.

3.4 Detalhamento e padronização dos processos mais críticos

Nessa fase, ocorrerá o preenchimento da planilha 5W1H pelos colaboradores do setor. O 5W1H será elaborado pelo Coordenador em conjunto com um dos técnicos operacionais de convênio e um profissional do setor administrativo da secretaria municipal de infraestrutura, em um documento compartilhado, onde cada um dos profissionais irá detalhar a parte referente às suas atividades, posteriormente será realizada uma nova reunião de brainstorm para que o documento possa ser validado por todos do setor.

3.5 Análise dos resultados obtidos

Com a planilha preenchida, fez-se uma análise crítica de como o processo se desenvolveu na rotina de trabalho. Essa análise teve como foco verificar possíveis inconsistências no fluxo das atividades evidenciando possibilidades de pequenas melhorias, no intuito de facilitar e agilizar os processos.

4. Resultados

4.1 Mapeamento dos processos da coordenação de convênios

A intervenção proposta, partiu de um diagnóstico inicial apontando a ausência de documentação referente aos padrões nos processos rotineiros do setor de convênios da prefeitura de Arapiraca.

A partir daí, através de uma reunião do setor realizada em meados de junho de 2022, houve um brainstorming sobre as principais problemáticas do setor. Houve um entendimento dos colaboradores do setor sobre a importância de estabelecer padrões de processos para as atividades críticas da área. Para tanto, foi elaborado um documento levantando os principais processos do setor, o mesmo foi validado junto aos colaboradores, com o intuito de verificar os passos que serão apresentados nos resultados da pesquisa, tendo como base as questões já abordadas anteriormente no referencial teórico.

Neste levantamento foram listadas as principais atividades do setor, desde a captação de recursos, até a celebração do convênio, sua execução, até o encerramento da prestação de contas final. As atividades foram verificadas em termos de frequência e importância, além de serem levantados os setores envolvidos nos processos, bem como os artefatos utilizados para as documentações e execução da etapa.

Este levantamento foi realizado pelo Coordenador que elaborou um documento que foi encaminhado a todos os membros do setor, onde foi marcada uma reunião em junho de 2022, para que todos pudessem levar suas contribuições de ajustes, e posteriormente foi elaborada uma versão final aprovada por todos os funcionários do setor de Convênios bem como o setor administrativo da secretaria municipal de infraestrutura, que é o órgão com quem a Coordenação possui mais processos relacionados.

Um dos impasses encontrados durante as reuniões do setor foi acerca da reprogramação de contratos de repasse, um processo que não faz parte do fluxo normal da execução de Convênios, porém muito comum, devido a necessidade de revisão do projeto de engenharia, um processo chamado de reprogramação.

A reprogramação ela pode ocorrer devido a alteração de detalhes no projeto que somente puderam ser verificados após a execução; devido a defasagem de preços levando em consideração o período de tempo entre a elaboração do projeto, realização da licitação e emissão da AIO; devido também a rescisão contratual com a empresa executora, onde terá que ser contratada uma nova empresa para executar o saldo remanescente da obra, e diversos outros fatores.

Devido a diversidade de motivos que podem levar a uma reprogramação, optou-se por não incluir a mesma como um dos processos da Coordenação, por entender que é algo que pode não ocorrer dentro da execução de um convênio, e que suas etapas variam muito a depender da causa da reprogramação.

Sendo assim o resultado desta etapa ficou de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 05 - Mapeamento dos processos da Coordenação de Convênios

PROCESSOS DIÁRIOS	PROCESSOS SEMANAIS	PROCESSOS MENSAIS	PROCESSOS SOB DEMANDA
Conferir e-mail institucional	Conferir programas na Plataforma Êxitos	Atualização do portal da transparência	Despachar processos com o prefeito
Conferir Plataforma Transferegov	Acompanhar as demandas junto às secretarias	Reunião de acompanhamento com a GIGOV	Encaminhamento de documentação aos órgãos concedentes / mandatária
		Atualização sistema SIAP	Solicitação de Termos Aditivos

		Atualização da planilha de acompanhamento de Convênios	Solicitação de desbloqueio de medições
			Pagamento de medições e processos de compra
			Prestação de contas de medições e processos de compra
			Prestação de contas final
			Pagamento de CROR
			Solicitação de Empenho
			Captação de recursos
			Superação de cláusula suspensiva
			Solicitação de Autorização de Início de Objeto

Fonte - Desenvolvida pelo autor

A partir da análise dos processos executados pela coordenação geral de convênios, demonstrada no quadro acima, foi possível perceber que o setor trabalha principalmente com processos sob demanda, o que é esperado uma vez que se trata de um setor meio, e não um setor finalístico.

As demandas são geradas ao setor principalmente por parte da secretaria municipal de infraestrutura uma vez que a grande maioria dos convênios se referem a obras e serviços de engenharia. e a mesma é responsável pela elaboração de projetos para os contratos de repasse em cláusula suspensiva e pelo acompanhamento de todas as obras do município,

A segunda maior fonte de demanda do setor são os órgãos Concedentes (Ministérios e CODEVASF) e a instituição mandatária da União (a CAIXA), sendo esta última responsável pelo acompanhamento dos Contratos de Repasse, que é a modalidade com maior número de instrumentos celebrados.

A rotina do setor de Convênios geralmente consiste em fazer essa ponte entre a secretaria de infraestrutura e a CAIXA, acompanhando todas as demandas solicitadas por

ambas as partes, realizando o envio de documentos elaborados pela infraestrutura na plataforma Transferegov e encaminhando as Comunicações Eletrônicas (CE's) para os engenheiros, e acompanhando a resolução de pendências das mesmas, bem como resolvendo as pendências operacionais indicadas nas CE's.

Existem algumas demandas pontuais de outros setores, como o setor de licitações, que encaminha as licitações concluídas para inserção na plataforma, bem como realiza consultas acerca das informações dos Convênios, o setor contábil que pontualmente solicita ajustes para realização dos processos de pagamento, bem como as demais secretarias que procuram o setor pontualmente para elaboração de projetos para captação de recursos, sendo este último realizado em sua maioria no sentido inverso, ou seja, o setor de convênios procurando as secretarias com informações dos programas disponíveis para captação de recursos.

Diante desse contexto, para que o setor funcione e tenha um fluxo de trabalho eficiente se faz necessário um processo bem estruturado de captação de recursos, para que o município se mantenha sempre celebrando novos instrumentos, e um setor de engenharia atuante, para que as obras possam ter um bom andamento e serem concluídas, de forma a manter o fluxo de andamento dos convênios ativo, não ocorrer um acúmulo de recursos parados, nem um número de instrumentos maior do que a capacidade operacional do município.

4.2 Avaliação da criticidade dentre os processos encontrados

A partir dos resultados obtidos na primeira etapa, foi possível atribuir pesos (de acordo com as variáveis gravidade, urgência e tendência que juntas sinalizaram a importância de cada processo) para compor uma matriz em relação às atividades do setor.

Para isso, foi usada a Matriz de Priorização GUT, tendo sido os critérios discutidos em reunião com todos os envolvidos do setor de Convênios e do setor administrativo da secretaria municipal de infraestrutura.

Dentro dessa avaliação, o principal impasse foi em relação a diferenciação do processo de pagamento de obras e serviços de engenharia, e os processos de pagamento de Convênios de outra natureza,

Levando em consideração que os Convênios de outra natureza em execução são de aquisição de bens, que no caso são entregues em sua totalidade, e não por etapas, uma

vez que a empresa entrega o bem, o município passa a dispor dele em sua totalidade independente do pagamento ter sido efetuado, o que não impõe uma situação de urgência tão grande ao município como no caso de obras e serviços de engenharia.

No caso das obras e serviços de engenharia as entregas são realizadas por etapas, e o município só irá dispor da obra em sua totalidade quando a mesma for concluída, e para que a mesma seja concluída os pagamentos precisam ser efetuados a empresa executora com maior urgência, para que a mesma não paralise a execução das obras, pois, como geralmente se tratam de grandes projetos, dificilmente a empresa tem condições de executar a obra em sua totalidade e receber o pagamento apenas no final da execução.

A composição final obtida na matriz indicou quais seriam os principais processos internos do setor a serem padronizados, que no caso foram os 2 processos relacionados ao macroprocesso de pagamento de medições de contratos de repasse, conforme quadro a seguir:

Quadro 06: Matriz GUT

Lista de Processos	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Efetivação do pagamento de medição	5	5	5	125
Vistoria e Aferição de Medição	4	5	4	80
Pagamento de processos de compra	5	4	3	60
Captação de recursos	5	4	3	60
Superação de Cláusula Suspensiva	5	4	3	60
Solicitação de empenho	4	5	3	60
Solicitação de Autorização de Início de Objeto	4	4	3	48
Pagamento de CROR	4	3	4	48
Solicitação de Termo Aditivo	5	3	3	45
Prestação de Contas Final	5	4	2	40
Envio de Informações ao Tribunal de Contas via SIAP	4	2	4	32
Prestação de contas de medições e processos de compra	4	2	3	24
Atualização do portal da transparência	3	2	2	12

Atualização da planilha de monitoramento de Convênios	3	2	2	12
Solicitação de Ajuste de Plano de Trabalho	3	2	2	12

Fonte - Desenvolvida pelo autor

Ao analisar a matriz GUT verificou-se a presença de diversos processos com gravidade alta, devido ao setor de convênios lidar com processos muito sensíveis e passíveis de auditoria de diversos órgãos, como a CAIXA, a Controladoria Geral da União, Tribunal de Contas da União, e diversos outros órgãos, 6 dos 15 processos avaliados possuem grau de urgência máximo e a mesma quantidade com grau de urgência 4.

Em relação a Urgência foi possível identificar um número menor de processos com nota máxima, apenas 3 dos 15 avaliados, e 5 processos com nota 4, a mesma quantidade que com nota 2, isso devido ao fato de os prazos legais serem mais longos, como o prazo de suspensiva que é de 9 meses, prorrogável por mais 9 meses, o prazo para que a obra conste como paralisada que é 90 dias, de execução financeira que é de 180 dias, que são prazos razoáveis considerando os contratos em andamento, mas que facilmente extrapolados considerando uma rescisão contratual, e o processo de contratação de uma nova empresa para retomada da obra.

Em relação à Tendência, apenas um dos processos teve a nota máxima atribuída, que foi o de pagamento de medições, tendo a maioria dos processos sido atribuída nota 3, no caso 7 dos 15 processos avaliados. Isso se dá devido ao fato de a maioria dos projetos serem obras com período maior de duração, bem como o período longo de 10 anos após a conclusão da prestação de contas para a realização de auditorias no contrato, o que faz com que o impacto das falhas na execução ou da não execução, sejam em sua maioria perceptíveis a longo prazo.

4.3 Detalhamento e padronização dos processos mais críticos

Nessa fase, ocorreu o preenchimento da planilha 5W1H. Por se tratar de um detalhamento mais extenso, o mesmo foi elaborado pelo Coordenador em conjunto com

um dos técnicos operacionais de convênio e um profissional do setor administrativo da secretaria municipal de infraestrutura, em um documento compartilhado.

Cada um dos profissionais fez a parte referente às suas atividades e posteriormente o documento foi encaminhado ao restante do setor de convênios. Em julho de 2022 foi realizada uma nova reunião de brainstorm para que os demais técnicos operacionais fizessem suas considerações, as mesmas foram levadas em consideração para a elaboração da versão final que foi aprovada por todos.

Junto a isso foi elaborado um checklist da documentação necessária para o pagamento, destacando a documentação necessária para vistoria e aferição, bem como para o pagamento propriamente dito, esse checklist foi elaborado considerando as etapas da 5W1H elaborada pelos setores anteriormente mencionados, bem como as exigências do setor contábil da prefeitura.

O resultado final do checklist de pagamento e do 5W1H dos 2 processos que compõem o macroprocesso de pagamento de medições encontram-se no apêndice deste trabalho.

4.4 Análise dos resultados obtidos

Durante esse processo foi possível verificar que em relação a divisão das atividades, têm-se uma alta demanda no Coordenador de Convênios, uma vez que o mesmo é responsável por boa parte das ações rotineiras como a captação de recursos, articulação junto às demais secretarias para a elaboração de propostas, bem como toda a relação institucional com os concedentes, assessores parlamentares e o chefe do poder executivo, sendo peça central para a disseminação das informações para a equipe de Convênios, bem como para os demais setores responsáveis pela execução desses instrumentos, em sua maioria executados pela secretaria municipal de infraestrutura.

Os técnicos operacionais, são peças centrais de processos importantes como o pagamento de medições, vistorias e aferições, bem como o acompanhamento da execução desses contratos, porém, tem uma atuação mais voltada para processos sob demanda, o que pode levar os mesmos a ficarem ociosos a depender do andamento das obras dos

contratos de sua responsabilidade, ou inclusive devido a rescisão contratual com a empresa executora da obra.

Este último é um fator imprevisível, e que pode levar a um grande período de ociosidade, uma vez que os processos de reprogramação de engenharia são demorados, geralmente muito centralizados no setor de engenharia, com o setor de convênios atuando como um mero alimentador da plataforma, e uma vez esse processo aprovado, a obra irá para uma nova licitação, sendo a demanda do técnico restrita ao momento em que essa licitação for concluída, em um levantamento realizado com 8 licitações do ano de 2021, o tempo médio da aprovação do projeto até a Autorização de Início de Obras (AIO) chegou a 280 dias, ou seja, mais de 9 meses.

O técnico-administrativo e o contador do setor são profissionais que possuem atividades mais rotineiras, como o acompanhamento dos saldos bancários, atualização dos sistemas, porém são atividades de apoio a alguns processos, como por exemplo o empenho que é necessário para realização dos pagamentos.

Algumas atividades são exigências legais do tribunal de contas como a atualização do portal da transparência, atualização do sistema SIAP, também referente ao tribunal, porém são atividades que o técnico administrativo realiza mensalmente e com poucas alterações mês a mês, sendo atividades muito pouco urgentes e com impactos a longo prazo.

Os processos mais importantes para o setor, são os atrelados ao pagamento de medições, sendo assim o mesmo foi escolhido como o processo crítico a ser mapeado. O pagamento de medições é um macroprocesso dividido em duas etapas: a vistoria e aferição de medição, e a efetivação do pagamento de medições.

Um dos fatores que levaram a esse grau de importância, é o próprio foco da alta cúpula da gestão, na execução de obras e serviços de engenharia, sejam através de recursos de convênio ou com recursos próprios da prefeitura.

Outro fator a ser considerado, são as repercussões que a falta ou atraso de pagamento podem gerar no fluxo dessas obras, levando a processos de rescisão, reprogramação de projetos de engenharia, novas licitações, que são processos burocráticos de serem realizados e que podem levar diversos anos para que possam ser concluídos e a obra possa ser retomada com uma nova empresa.

Enquanto isso, a obra parada gera uma repercussão negativa para a população, que necessita dessa política pública e a mesma não está sendo entregue devido a todos

esses trâmites, o que leva o município em alguns momentos a depender da urgência, executar essas políticas com recursos próprios, a fim de atender de forma mais urgente aos anseios da população.

Porém esta prática não é sustentável, levando em consideração os recursos escassos que os municípios possuem, principalmente na realidade dos municípios alagoanos, em sua esmagadora maioria com menos de 100 mil habitantes. Por isso, a importância de uma boa gestão de convênios e uma boa equipe de obras, bem como uma ampla publicidade das licitações sendo realizadas, de forma a assegurar a participação de empresas realmente capazes de executar essas grandes obras.

Dentro desse contexto, foi desenvolvido um checklist para padronizar a documentação necessária para o pagamento, bem como agilizar a verificação dos processos e o atendimento de diligências em relação aos mesmos, bem como o encaminhamento do 5W1H aos principais envolvidos para que se criasse um padrão em relação aos processos bem como fosse identificadas oportunidades de melhoria dentro do fluxo.

Apesar de o fluxo ideal para o processo de vistoria seria que a documentação viesse com todas as assinaturas, inclusive a do prefeito, devido a alta demanda do secretário de infraestrutura que muitas vezes não consegue solicitar a assinatura do prefeito nesses documentos, a maioria dos processos acabam sendo encaminhados para o setor de Convênios apenas com a assinatura do engenheiro e o secretário, ficando as demais assinaturas a Cargo do setor de Convênios.

Outra dificuldade encontrada, é quando o laudo de aferição apresenta “glosas” que são serviços que o engenheiro fiscal da prefeitura encaminhou na medição para a CAIXA, mas que o engenheiro da CAIXA não concorda com a aferição desses serviços, levando a documentação da vistoria a ser novamente refeita, e sendo necessário um cuidado de manter no processo de pagamento apenas a documentação corrigida, e não a documentação que havia sido encaminhada anteriormente.

Em relação a etapa de autorização de desbloqueio, apesar de gerar um número maior de tramitação, foi visto com maior eficiência o encaminhamento apenas da nota fiscal previamente ao pagamento, evitando erros nos valores da nota fiscal, bem como agilizando o processo de pagamento, que anteriormente era encaminhado de forma completa antes do desbloqueio.

Essa prática acabava gerando uma expectativa de recebimento na empresa executora, que muitas vezes demorava mais que o esperado por conta desta autorização, bem como retrabalho para a emissão de certidões, que se venciam no meio desse processo. Com a adoção desse novo fluxo, foi reduzida essa sensação, pois enquanto a empresa está elaborando o relatório fotográfico, juntando o diário de obras, que são documentos bastantes robustos e que levam um certo tempo para serem elaborados, é o tempo que a CAIXA está analisando a documentação para desbloqueio, que geralmente são concomitantes.

Com isso foram mitigados os riscos externos em relação a esse processo, e uma vez que o processo de pagamento completo é encaminhado já com a autorização da CAIXA, o fluxo de análise e correções se torna mais rápido, uma vez que não há a dependência externa para a conclusão do pagamento, tornando o processo mais ágil e mais padronizado.

5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo analisar a situação dos processos executados pela coordenação geral de convênios da prefeitura de Arapiraca-AL. Com o propósito de atingir o objetivo geral, foram estabelecidos quatro objetivos específicos: (1) identificar as principais atividades do setor de convênios e seus responsáveis; (2) classificar as atividades do setor de convênios; (3) mapear um processo crítico do setor de convênios; (4) Mapear as interações entre o setor de convênios e outros setores da prefeitura dentro do processo crítico escolhido.

Por meio da análise documental e das entrevistas desestruturadas, em formato de reuniões de brainstorm entre os participantes do processo, foi possível identificar as principais atividades do setor de convênios, seus responsáveis. A partir disso as atividades

do setor de convênios foram divididas com base na frequência das mesmas, e com o auxílio da Matriz GUT, foi criada uma classificação de acordo com os níveis de Gravidade, Urgência e Tendência.

A partir da classificação e priorização foi selecionado um processo crítico do setor de convênios para ser mapeado, que foi o processo de pagamento de medições. Com o auxílio da ferramenta 5W1H, preenchida e validada junto a todos os envolvidos, foi possível mapear este processo, e analisar as interações entre o setor de convênios e outros setores da prefeitura dentro do mesmo.

Foi possível identificar alguns desafios dentro do contexto de atuação da coordenação de convênios, tais como:

1. Alto índice de atividades sob demanda, principalmente se tratando dos técnicos operacionais que são maioria no setor;
2. Maioria dos processos sob demanda vinculados a uma única secretaria, a Secretaria Municipal de Infraestrutura;
3. Processo de distrato e nova contratação longos e burocráticos, o que gera uma alta dependência em relação à empresa vencedora da licitação.
4. Processos com consequências graves para a gestão e passíveis de auditoria de diversos órgãos;
5. Efeitos de uma falha no processo perceptíveis apenas a longo prazo;

Diante do contexto acima exposto, se faz necessário um processo bem estruturado de captação de recursos, para que o município se mantenha sempre celebrando novos instrumentos e um setor de engenharia atuante, para que as obras possam ter um bom andamento e serem concluídas, de forma a manter o equilíbrio das demandas com a capacidade operacional do setor, sem gerar sobrecarga ou ociosidade.

Também se faz necessária uma atenção especial para as licitações de obras, a fim de realizar uma seleção criteriosa das empresas, mitigando os riscos da contratação de empresas que não possuem capacidade de executar essas obras.

Essa necessidade de atenção se estende não somente às licitações, mas também a todos os processos envolvendo a execução de convênios e contratos de repasse, de forma a mitigar os riscos de possíveis auditorias.

Vale ressaltar que os desafios encontrados são inerentes às atividades da Coordenação de Convênios, sendo dificilmente superáveis, sendo o escopo de atuação da

prefeitura e da coordenação mais voltado à mitigação de riscos do que necessariamente a eliminação dos mesmos.

Também é importante frisar, que neste trabalho não foram utilizadas ferramentas para análise e mapeamento de riscos, que poderiam dar uma maior riqueza de informações, sobre as possíveis ações a serem realizadas tanto pela coordenação, quanto pela prefeitura, para ter uma gestão de convênios e contratos de repasse mais eficaz.

6. Referências

ANTUNES M. T. P, Mendonça Neto, O. R, Vieira, A. M. (2016). **Pesquisa intervencionista: uma alternativa metodológica para os Mestrados Profissionais em Contabilidade e Controladoria**. Atas CIAIQ/2016 - 5º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa. Porto, 2016.

ARAUJO, L.C.G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total**. Rengenharia. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSUNÇÃO, Maria Aparecida; MENDES, Paule Jeanne. **Gestão estratégica para excelência organizacional de órgãos públicos – mudança e gestão de processo em organização pública.** V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santo Domingo – Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000.

BRASIL. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013.** Regulamenta o Sistema de Registro de 74 Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

BRODBECK , Angela Freitag; HOPPEN, Norberto; BOBSIN, Debora. **Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 9, n. 4, p. 699-720, set./dez. 2016.

CARVALHO, Adriane Kelli de. **Gestão por Processos Organizacionais na Universidade de Brasília: estudo de caso. 2015.** 146f. Dissertação. (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília (UNB). Brasília, 2015.

D'ASCENÇÃO, L.C.M. **Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos.** São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work though information technology.** Harvard Business Press, 1993.

DEMING, William Edwards. **Saia da crise.** São Paulo: Futura, 2003.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** São Paulo: Saraiva, 2005

FIEL FILHO, Alécio. **Gestão dos Processos e a Eficiência na Gestão Pública.** In: KANAANE, Roberto. et. al. **Gestão Pública: planejamento, sistema de informação e pessoas.** São Paulo, Atlas, 2010.

FERREIRA, Cristiano Bonifácio. **Gestão de Compras Públicas: desafios, dilemas e perspectivas na Universidade Federal de Viçosa**. Dissertação. (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, 2015. Disponível em: < <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1626>>. Acesso em: 15 novembro 2023.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering in the corporation: a manifesto for business revolution**. Harper Business, 1993.

JURAN, Joseph M.; GRZYNA, Frank M.. **Juran's quality control handbook**. USA: McGrawHill, 1988

LIMA, Elmo Sérgio dos Santos. **Estratégias de Tomada de Decisão nas Micro-empresas: Estudo de Caso de uma Micro-empresa**. Monografia - Universidade Federal do Maranhão (UFMA). São Luís, 2015.

RIZZETTI, Danielle Medianeira, et al. **Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira**. Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, v.6, n.1, p. 1-21. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHLOSSER, Andrea Lucila da Costa. **Mapeamento e Gestão de Processos Aplicados na Pró-reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria**. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)). Santa Catarina, 2014.

SOUZA, Luidson Saraiva. **Gerenciamento de Processos: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB-Campus Samambaia**. 2016. 200f. Dissertação. (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília. Brasília, 2016.

VASCONCELOS, Verônica Paula de. **Implementação do Mapeamento de Processos em uma Unidade Acadêmica de uma Universidade Federal**. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração Pública - Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL). Varginha, 2019.

VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009b.

_____. **Governança no Setor Público**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2010.

7. Apêndices

Apêndice 1: Checklist de Pagamento

Solicitação da Demanda Nº:		Data de envio da Demanda:	
Nº de Proc. (e-cidades):		Data de RETORNO:	
Empresa Contratada:			

CR/TC N°	Apelido do Empreendimento	Boletim de Medição

RESOLUÇÃO	Se parcial, discorra:
TOTAL	
PARCIAL	

Processo de **Solicitação de Pagamento (Código 236) e com capa de processo com CNPJ da empresa a qual o pagamento será destinado**, todos deverão vir com capa de processo e ofício de solicitação através do sistema de tramitação utilizado no Município. Salienta-se que toda a documentação referente aos Contratos de Repasse/Convênios, seja para atualização ou apenas cientificação deverão vir em via original e com ofício para Coordenador deste setor.

OBSERVAÇÃO:

- Toda a documentação deverá vir em sua VIA ORIGINAL, sendo cópia atestar com o CARIMBO “CONFERE COM O ORIGINAL E ASSINAR”
- Também, que todo processo deverá vir carimbado, com o número de páginas e assinatura;
- Ainda que, o atesto da NOTA FISCAL deverá ser carimbada e assinada pelo GESTOR DO CONTRATO EMPRESA E PREFEITURA, quando houver mudança de gestor, anexar portaria confirmando a modificação;
- QUANDO NA NOTA FISCAL EMITIDA A EMPRESA INFORMAR RETENÇÕES DE QUAISQUER TRIBUTOS (FEDERAIS, ESTADUAIS OU MUNICIPAL) ESTES DEVERÃO ATENDER UMA DAS OPÇÕES ABAIXO:
 1. ELES DEVERÃO VIR COM AS GUIAS JUNTAMENTE OS COMPROVANTES DE PAGAMENTO;
 - OU**
 2. A EMPRESA DEVERÁ ENCAMINHAR JUNTO A NFE, AS GUIAS DOS REFERIDOS TRIBUTOS PARA O MUNICÍPIO EFETUAR O PAGAMENTO.

OBSERVAÇÕES:

--

DOCUMENTAÇÃO PARA VISTORIA/DESBLOQUEIO E PAGAMENTO POR OBTV E BORDERÔ
--

Documentação	Observação	Situação
1. Ofício Encaminhando Documentação para Vistoria/Desbloqueio, assinado pelo secretário;		
2. Ofício Encaminhando Documentação Para Pagamento (EMPRESA Contratada)*;		
3. <u>Nota Fiscal da Empresa executora com o atesto do fiscal do Contrato em questão</u> (observando-se que na descrição da mesma deverá constar número do Contrato de Repasse, objeto do contrato, valores de Repasse e de Contrapartida, além das demais informações que já existem)*;		
4. <u>Guia de recolhimento de ISS</u> (que deverá ser retirada na Secretaria da Fazenda)*;		
5. <u>Guia de Previdência Social juntamente Comprovante de recolhimento à Previdência (GPS)*;</u>		
6. <u>Boletim de Medição (ATESTADO pelo engenheiro fiscal e de execução;</u>		
7. <u>Memória de cálculo*;</u>		
8. <u>Ofício de Solicitação de Saque e relação de fornecedores;</u>		
9. <u>RRE;</u>		
10. <u>QCI (Obrigatório na primeira e última medição, ou quando houver readequações ao CT);</u>		
11. <u>CFF-CT;</u>		
12. <u>Relatório fotográfico (com boa visibilidade);</u>		
13. <u>Diário de Obra;</u>		
14. <u>CEI da Obra – CNO;</u>		

15. <u>Cópia da ART de fiscalização (com carimbo de confere com original)</u>		
16. <u>Cópia do Contrato e dos termos aditivos – se este tiver;</u>		
17. <u>Portaria do Gestor contratual, quando houver modificação;</u>		
18. <u>Certidão negativa Dívida ativa da União (atualizada)*;</u>		
19. <u>Certidão negativa de débitos (municipal) – atualizada*;</u>		
20. <u>Certidão negativa de débitos (estadual) – atualizada*;</u>		
21. <u>Certidão de regularidade do FGTS – atualizada*</u>		
22. <u>Certidão de regularidade fiscal (CNDTF – Receita Federal, INSS, Previdenciária)*;</u>		
23. <u>Certidão Negativa de débitos trabalhistas*;</u>		
24. <u>Certidão Estadual de Falência, Recuperação Judicial e extrajudicial e concordata (Opcional)*.</u>		
25. <u>Cópia da Nota do Empenho (com carimbo de confere com original);</u>		
26. <u>Nota de liquidação assinada (emitida pela SMFAZ)</u>		

***A ser solicitado pelo setor de Convênios ao setor contábil da empresa**
Obs: Documentação em negrito necessária para o processo de desbloqueio e pagamento

Apêndice 2: 5W1H - Etapa Vistoria e Aferição de Medição

VISTORIA E AFERIÇÃO					
O quê?	Porquê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?
Elaborar documentação da medição	Para encaminhar ao secretário	Computador do engenheiro	Engenheiro Fiscal da obra	Quando fechar a medição com a	Preenchendo a planilha do boletim de medição e a memória de cálculo dos serviços executados no período da medição, elaborando relatório

				empresa	fotográfico com fotos legíveis do serviço e com as informações referente aos serviços executados, preenchendo os campos dos modelos da CAIXA de autorização de desbloqueio, Relatório Resumo do Empreendimento (RRE), Relação de Fornecedores, e em caso de reprogramação ou nova licitação, Quadro de Composição do Investimento (QCI) e Cronograma Físico Financeiro (CFF).
Assinar documentação da medição e submeter a análise do Secretário	Para aprovação da documentação elaborada	Na SEMINFRA	Engenheiro Fiscal da obra	Após a documentação da medição estar finalizada	Assinando o boletim de medição, memória de cálculo, relatório fotográfico e RRE, para submeter toda a documentação elaborada para análise do Secretário Municipal de Infraestrutura.
Analisar documentação da medição	Para encaminhar a Coordenação de Convênios	Na SEMINFRA	Secretário Municipal de Infraestrutura	Após recepção da documentação	Analizando a documentação referente a medição, caso a mesma esteja regular, o secretário irá assinar apenas o RRE e encaminhar a documentação para o setor administrativo ou o próprio engenheiro fiscal da obra, caso não esteja regular deverá apontar as correções necessárias para que o engenheiro fiscal da obra elabore novamente a documentação da medição.
Encaminhar documentação para a Coordenação de Convênios	Para inserir no Transferegov	Na CGC	Administrativo da SEMINFRA ou Engenheiro Fiscal da obra	Após a análise e assinatura do Secretário Municipal de Infraestrutura	Encaminhando para algum colaborador da coordenação de convênios (de preferência o técnico responsável pelo acompanhamento do contrato de repasse referente a obra) através de ofício, despacho eletrônico ou protocolo físico
Encaminhar documentação para assinatura do Secretário Municipal da Fazenda	Para solicitar a assinatura do prefeito	Na SEMINFRA	Colaborador da CGC ou da SEMINFRA	Após recepção da documentação	Encaminhando o RRE para o administrativo ou pessoalmente ao secretário municipal da fazenda para que seja assinado no caso de a documentação apresentada pela SEMINFRA não apresentar a assinatura do mesmo.
Encaminhar documentação para assinatura	Para inserir no Transferegov	No Gabinete do Prefeito	Coordenador de Convênios ou	Após recepção da documentação	Juntando a documentação necessária para ir ao gabinete do prefeito coletar as assinaturas pessoalmente em todos os relatórios CAIXA (Autorização de

do Prefeito			Secretário Municipal de Infraestrutura		desbloqueio, RRE, Relação de Fornecedores e nos casos que se for necessário, QCI e CFF), no caso de a documentação apresentada pela SEMINFRA não apresentar a assinatura do mesmo
Encaminhar documentação assinada ao técnico responsável	Para inserir no Transferegov	Na CGC	Coordenador de Convênios	Após o prefeito assinar a documentação	Encaminhando a documentação assinada para o técnico responsável pelo contrato de repasse, para que o mesmo possa escanear e inserir a mesma na plataforma Transferegov, caso o técnico responsável pelo convênio seja o próprio coordenador essa atividade é dispensável.
Escanear e armazenar documentação no computador	Para inserir no Transferegov	No Scanner da CGC	Colaborador da CGC	Após recepção da documentação	Digitalizando o arquivo no scanner para armazenamento em pen drive, logo após, armazenar o arquivo digitalizado no computador para adequação do arquivo e posterior inserção no Transferegov.
Adequar documentação para inserção no Transferegov	Para inserir no Transferegov	No computador do técnico responsável	Colaborador da CGC	Após escanear e armazenar a documentação	Acessando um sistema online de ferramentas PDF (tools.pdf24.org ou similar) comprimir tamanho do arquivo para até 2mb e converter os arquivos em PDF/A para inserção no transferegov
Abrir o sistema Transferegov	Para inserir a documentação de vistoria	No computador do técnico responsável	Colaborador da CGC	Após adequar a documentação	Acessando https://idp.transferegov.sistema.gov.br/idp/ inserindo o login e senha nos locais indicados
Abrir o Contrato de Repasse vinculado a obra	Para inserir a documentação de vistoria	No sistema Transferegov	Colaborador da CGC	Após acessar o sistema	Clicando em "Execução" no lado esquerdo da tela, após em "Consultar Convênios/Pré-Convênios", inserir o número do Convênio/Pré-Convênio no campo indicado, clicar no botão laranja consultar e clicar no número do Convênio que irá aparecer na tela.
Acessar aba anexos do plano de trabalho	Para inserir a documentação de vistoria	No sistema Transferegov	Colaborador da CGC	Após abrir o contrato de repasse	Clicando em "Plano de Trabalho" no menu que aparece após "Consultar Convênio/Pré Convênio", logo após clicar na opção "Anexos" que irá aparecer no menu abaixo, após isso clicar no botão laranja "Incluir/Listar Anexos da Execução".
Incluir a documentação no	Para solicitar vistoria a GIGOV	No sistema Transferegov	Colaborador da CGC	Após acessar a aba anexos	Clicando em "Arquivo" e selecionando o arquivo a ser enviado. Após selecionar o mesmo, inserir uma

Transferegov				do plano de trabalho	descrição do arquivo e clicar no botão laranja "Enviar", repetindo o processo até que todos os arquivos sejam inseridos.
Comunicar ao Coordenador a inserção da documentação	Para abertura de protocolo de vistoria	Na prefeitura, no telefone ou no email	Colaborador da CGC	Após incluir a documentação no Transferegov	Encaminhando um email ou mensagem no whatsapp, ou comunicando verbalmente que a documentação foi inserida no sistema transferegov para abertura de protocolo. Caso o técnico do contrato de repasse seja o próprio coordenador essa atividade será ignorada.
Abrir protocolo junto a GIGOV	Para formalizar a solicitação de vistoria	No email da coordenação de convênios	Coordenador de Convênios	Após a inclusão da documentação no Transferegov	Acessando o gmail com o login e senha, clicando em "escrever", colocando como destinatário o email de protocolo da GIGOV, e como assunto "SOLICITAÇÃO DE ABERTURA DE PROTOCOLO P.M. ARAPIRACA" e o número do contrato de repasse referente ao mesmo, selecionando no corpo do email o formulário de abertura de protocolo e preenchendo o protocolo para solicitação de desbloqueio, logo após clicando em enviar.
Analisar documentação protocolada	Para agendamento de vistoria	No computador da GIGOV	GIGOV/CAIXA	Após recepção do protocolo	Acessando a plataforma transferegov para analisar se a documentação protocolada encontra-se completa e em conformidade com as exigências do Ministério, caso seja identificada alguma inconformidade será rejeitada a abertura de protocolo e a mesma será informada via email para a Coordenação de Convênios para que seja corrigida, caso seja aprovada a GIGOV entrará em contato o engenheiro fiscal da obra para agendamento da vistoria.
Agendamento e realização da vistoria	Para aferição da medição	No local da obra	GIGOV/CAIXA	Após analisar a documentação protocolada	O engenheiro da GIGOV entrará em contato com o engenheiro fiscal da obra para agendamento da vistoria, onde será verificado se as condições da obra estão em conformidade com o material protocolado, para que seja feito o laudo de aferição para envio à Coordenação de Convênios.

Elaboração do laudo de aferição	Para conhecimento da prefeitura	No email da CGC	GIGOV/CAIXA	Após a realização da vistoria	Confrontando as condições da obra verificadas na vistoria com a documentação será elaborado um documento com a aferição do engenheiro da GIGOV, destacando quais serviços de fato foram aferidos e se houveram glosas (serviços que foram informados no boletim de medição mas que o engenheiro da GIGOV identificou que não foram feitos ou foram feitos em desconformidade com o projeto).
Encaminhamento do laudo de aferição	Para conhecimento da prefeitura	No email da CGC	GIGOV/CAIXA	Após a elaboração do laudo de aferição	Encaminhando via email o laudo de aferição para a coordenação de convênios, caso tenham glosas deverão ser encaminhadas ao engenheiro fiscal da obra para refazer a documentação da medição e encaminhar novamente a GIGOV porém sem a necessidade de nova vistoria, caso não tenham glosas deverá ser solicitada a emissão de nota fiscal a empresa e a documentação para abertura de processo de pagamento.

Apêndice 3: 5W1H - Efetivação do Pagamento de Medição

EFETIVAÇÃO DO PAGAMENTO					
O quê?	Porquê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?
Solicitação de emissão de nota fiscal e envio de documentação para pagamento	Para desbloqueio da medição	No email ou no telefone	Colaborador da CGC	Após o recebimento do laudo de aferição	Encaminhando por telefone ou no email de um responsável da empresa para que o mesmo providencie a nota fiscal dentro da descrição encaminhada, bem como o checklist de certidões e demais documentos necessários para que o setor contábil analise e autorize o pagamento.
Encaminhamento da nota fiscal	Para desbloqueio da medição	No email da CGC	Colaborador da Empresa Executora da obra	Após a emissão da nota fiscal	Encaminhando para o email da coordenação de convênios a nota fiscal bem como o checklist de certidões e demais documentos necessários para análise prévia e solicitação de desbloqueio a GIGOV.
Solicitação de atesto	Para desbloqueio da medição	Na SEMINFRA	Colaborador da CGC	Após recebimento da nota fiscal	Imprimindo a nota fiscal e encaminhando para o setor administrativo ou ao engenheiro fiscal da obra para que o mesmo possa realizar o atesto.

Elaboração do processo de pagamento	Para posterior pagamento da medição	Na SEMINFRA	Administrativo da SEMINFRA e Engenheiro fiscal da obra	Após o recebimento da nota fiscal	Acionar a empresa para encaminhar a documentação necessária para elaboração do processo de pagamento, a documentação será assinada pelo engenheiro da empresa executora e engenheiro fiscal da obra e será utilizada para pagamento após a autorização de desbloqueio da GIGOV.
Atesto da nota fiscal	Para desbloqueio da medição	Na SEMINFRA	Engenheiro fiscal da obra	Após solicitação da Coordenação de Convênios	Assinando a nota fiscal e carimbando com o carimbo de atesto e o carimbo com as informações do engenheiro fiscal da obra, encaminhando diretamente a algum colaborador da CGC ou do setor Administrativo da SEMINFRA para que o mesmo encaminhe à CGC.
Encaminhar nota fiscal ao técnico responsável	Para inserir no Transferegov	Na CGC	Engenheiro fiscal da obra ou Administrativo da SEMINFRA	Após o atesto do engenheiro fiscal	Encaminhando ao técnico responsável ou a algum colaborador da CGC para que o mesmo entregue posteriormente ao técnico responsável pelo contrato de repasse para inserção no transferegov.
Escanear e armazenar documentação no computador	Para inserir no Transferegov	No Scanner da CGC	Colaborador da CGC	Após recepção da documentação	Digitalizando o arquivo no scanner para armazenamento em pen drive, logo após, armazenar o arquivo digitalizado no computador para adequação do arquivo e posterior inserção no Transferegov.
Adequar documentação para inserção no Transferegov	Para inserir no Transferegov	No computador do técnico responsável	Colaborador da CGC	Após escanear e armazenar a documentação	Acessando um sistema online de ferramentas PDF (tools.pdf24.org ou similar) comprimir tamanho do arquivo para até 2mb e converter os arquivos em PDF/A para inserção no transferegov.
Abrir o sistema Transferegov	Para inserir a nota fiscal atestada	No computador do técnico responsável	Colaborador da CGC	Após adequar a documentação	Acessando https://idp.transferegov.sistema.gov.br/idp/ inserindo o login e senha nos locais indicados.
Abrir o Contrato de Repasse vinculado a obra	Para inserir a nota fiscal atestada	No sistema Transferegov	Colaborador da CGC	Após acessar o sistema	Clicando em "Execução" no lado esquerdo da tela, após em "Consultar Convênios/Pré-Convênios", inserir o número do Convênio/Pré-Convênio no campo indicado, clicar no botão laranja consultar e clicar no número do Convênio que irá aparecer na tela.

Acessar aba documentos de liquidação	Para inserir a nota fiscal atestada	No sistema Transferegov	Colaborador da CGC	Após abrir o contrato de repasse	Clicando em "Execução conveniente" no menu que aparece após "Consultar Convênio/Pré Convênio", logo após clicar na opção "Documento de Liquidação" que irá aparecer no menu abaixo.
Incluir documento de liquidação	Para inserir a nota fiscal atestada	No sistema Transferegov	Colaborador da CGC	Após acessar a aba documentos de liquidação	Clicando em "Incluir documento de liquidação" botão anterior a lista de documentos de liquidação do contrato. Selecionando o processo de execução/licitação a qual o documento de liquidação/nota fiscal é vinculada, logo após selecionar os itens vinculados, o contrato e clicar no botão laranja "Incluir dados do documento".
Incluir dados do documento de liquidação	Para inserir a nota fiscal atestada	No sistema Transferegov	Colaborador da CGC	Após incluir documento de liquidação	Preenchendo os campos com os dados da nota fiscal, no campo "Tipo pagamento OBTV" selecionar "transferência bancária com crédito em conta" e inserir os dados da conta bancária da empresa.
Incluir anexo do documento de liquidação	Para inserir a nota fiscal atestada	No sistema Transferegov	Colaborador da CGC	Após incluir dados do documento de liquidação	Clicando na opção "Enviar documento digitalizado" logo após clicando em escolher ficheiro, selecionar o arquivo e ao voltar ao sistema clicar no botão azul "anexar arquivo".
Preencher dados dos itens	Para inserir a nota fiscal atestada	No sistema Transferegov	Colaborador da CGC	Após incluir anexo do documento de liquidação	Clicando na opção "Preencher dados dos itens" e preencher as informações referente ao item da nota fiscal, valores, metas e etapas vinculadas, bem como o valor de repasse e contrapartida informados na nota fiscal. Logo após finalizar o preenchimento clicando no botão laranja no fim da tela "Salvar e incluir novo item" e repetir o processo quantas vezes for necessário. Ao finalizar clicar no botão laranja no fim da tela "Voltar".
Informar tributos e contribuições	Para inserir a nota fiscal atestada	No sistema Transferegov	Colaborador da CGC	Após preencher os dados dos itens	Clicando na opção "Informar tributos e contribuições" ao lado da opção "Preencher dados dos itens" selecionar na parte superior da tela se o valor a ser informado é um tributo ou uma contribuição, no caso de tributos, selecionar a esfera (se é municipal, federal ou estadual) e denominação, e preencher os demais campos em conformidade com a esfera selecionada, no caso das contribuições selecionar a denominação e preencher o valor. Após o preenchimento dos campos clicar no botão azul "Incluir tributo" ou "Incluir contribuição" e repetir o processo até que sejam adicionados

					<p>todos os tributos e contribuições, posteriormente deverão ser adicionados os arquivos anexos aos tributos e contribuições clicando na opção "Escolher ficheiro" selecionando o arquivo a ser incluído, logo após clicar no botão azul ao lado "Anexar arquivo" e realizar esse processo até que todos os arquivos anexos estejam adicionados. Ao finalizar clicar no botão laranja no fim da tela "Voltar"</p>
<p>Salvar documento de liquidação</p>	<p>Para inserir a nota fiscal atestada</p>	<p>No sistema Transferegov</p>	<p>Colaborador da CGC</p>	<p>Após Informar tributos e contribuições</p>	<p>Ao finalizar a etapa anterior o colaborador deverá verificar se todas as informações foram adicionadas corretamente, caso detecte alguma informação incorreta corrigir a informação seguindo as orientações da etapa correspondente, caso todas as informações estejam corretas, clicar no botão laranja no final da tela "Salvar definitivo"</p>
<p>Incluir relatório de execução</p>	<p>Para informar a inclusão da nota fiscal no sistema</p>	<p>No sistema Transferegov</p>	<p>Colaborador da CGC</p>	<p>Após salvar definitivo o documento de liquidação</p>	<p>Clicando no sistema Transferegov no menu do Convênio "Execução Conveniente" e em seguida "Relatórios de Execução", em seguida clicar no botão "Elaborar novo Relatório", logo após selecionar no campo tipo Relatório a opção "Documentos de Liquidação Incluídos" e clicar no botão laranja "Ok". Automaticamente o sistema irá preencher o campo "Data Inicial do Relatório" com a data de assinatura do Convênio no caso do 1º relatório, ou um dia após a data final do relatório emitido anteriormente, sendo necessário preencher apenas o campo "Data Final do Relatório" que deverá ser ao menos um dia posterior a emissão da nota fiscal incluída anteriormente. Em seguida, clicar no botão laranja "Gerar relatório" logo após a tela irá atualizar com a relação de notas fiscais do período como "Ativos" caso a nota fiscal não apareça na tela como ativa, verificar se foi inserida a data correta e corrigir a mesma, quando a nota aparecer na lista clicar no botão laranja "Salvar Relatório". Após salvar o relatório o técnico será direcionado para a tela de relatórios onde ele deverá clicar no botão azul ao lado do relatório gerado "Enviar Aprovação" Clicando ele será direcionado a uma tela onde pode incluir observações e deverá clicar no botão laranja "Enviar para aprovação" logo após</p>

					o coordenador de convênios será notificado ao acessar o sistema do relatório enviado, porém caso o coordenador não esteja acessando o sistema no momento o técnico deverá notificá-lo pessoalmente ou através de outros canais de comunicação
Comunicar ao Coordenador a inserção da documentação	Para encaminhar o relatório de execução	Na prefeitura, no telefone ou no email	Colaborador da CGC	Após incluir a documentação no Transferegov	Encaminhando um email ou mensagem no whatsapp, ou comunicando verbalmente que a documentação foi inserida no sistema transferegov para aprovação do relatório de execução e posterior abertura de protocolo. Caso o técnico do contrato de repasse seja o próprio coordenador essa atividade será ignorada
Encaminhar relatório de execução	Para informar a inclusão da nota fiscal no sistema	No sistema Transferegov	Coordenador de Convênios	Ao verificar no sistema que existe um relatório aguardando aprovação	Ao acessar o sistema transferegov no campo "Caixa de Entrada" abaixo do menu principal, aparecerá um ícone em formato de relógio com os dizeres "Convênio XXXXXX/XXXX: Relatório de Execução aguardando aprovação", ao clicar neste ícone será possível visualizar o relatório emitido, caso todas as informações estejam corretas deverá clicar no botão laranja "Aprovar", após a aprovação do relatório deverá clicar no botão "Enviar para análise do concedente", feito isso o concedente será notificado ao acessar o sistema do envio do relatório, porém o mesmo só irá analisar a documentação após a abertura formal de protocolo no email da CAIXA.
Abrir protocolo junto a GIGOV	Para formalizar a solicitação de desbloqueio	No email da coordenação de convênios	Coordenador de Convênios	Após encaminhar o relatório de execução	Acessando o gmail com o login e senha, clicando em "escrever", colocando como destinatário o email de protocolo da GIGOV, e como assunto "SOLICITAÇÃO DE ABERTURA DE PROTOCOLO P.M. ARAPIRACA" e o número do contrato de repasse referente ao mesmo, selecionando no corpo do email o formulário de abertura de protocolo e preenchendo o protocolo para solicitação de desbloqueio, logo após clicando em enviar

Encaminhamento de processo de pagamento completo à CGC	Para análise do setor de convênios acerca do pagamento	No setor de Convênios da Prefeitura	Secretaria Municipal de Infraestrutura	Após juntar toda a documentação necessária do processo de pagamento junto à empresa executora	Após receber toda a documentação relacionada no checklist de pagamento por parte da empresa executora, a secretaria de infraestrutura deverá encaminhar a documentação completa do processo de pagamento para o técnico responsável pelo convênio, a documentação pode ser entregue posterior ao desbloqueio da GIGOV, porém recomenda-se que a mesma seja entregue antes para que o técnico do convênio possa realizar a análise do processo, corrigir possíveis erros e liberar o pagamento concomitantemente ao desbloqueio emitido pela GIGOV.
Analisar documentação protocolada	Para efetivação do desbloqueio	No computador da GIGOV	GIGOV/CAIXA	Após recepção do protocolo	Acessando a plataforma transferegov para analisar se a documentação protocolada encontra-se completa e em conformidade com as exigências do Ministério, caso seja identificada alguma inconformidade será rejeitada a abertura de protocolo e a mesma será informada via email para a Coordenação de Convênios para que seja corrigida, caso seja aprovada a GIGOV irá elaborar a CE de desbloqueio
Encaminhamento de autorização de desbloqueio da GIGOV	Para liberação do recurso no sistema para pagamento	No email da CGC	GIGOV/CAIXA	Após a análise da documentação protocolada	Após a verificação da documentação por parte da GIGOV, o setor operacional irá encaminhar a CE via e-mail para Autorização de Desbloqueio, informando os valores que foram desbloqueados na conta para pagamento, após o envio deste e-mail o recurso estará liberado na conta para que seja feito o pagamento na agência ou via Transferegov no caso de Convênios que operam no sistema OBTV (Ordem Bancária de Transferência Voluntária). O coordenador de convênios deverá encaminhar o e-mail ao técnico responsável para que o mesmo possa prosseguir com as demais etapas do processo de pagamento
Análise do processo de pagamento completo	Para encaminhamento à Secretaria da Fazenda	No setor de Convênios da Prefeitura	Colaborador da CGC	Após recepcionar a documentação encaminhada pela SEMINFRA	Verificar se a documentação apresentada está em conformidade com o checklist completo de pagamento, se as datas estão corretas e coincidem com os documentos da medição, bem como das medições anteriores, se o contrato e o seguro da obra estão vigentes, se as certidões estão dentro do período de validade, dentre outros fatores. Caso seja verificada alguma inconformidade, elaborar despacho para

					encaminhamento à SEMINFRA solicitando que sejam realizadas as correções, caso a documentação esteja em conformidade e a CE de desbloqueio tiver sido emitida, solicitar a emissão da nota de liquidação e ordem de pagamento.
Solicitar as notas de liquidação e pagamento	Para juntar ao processo antes de encaminhar a Secretaria da Fazenda	No setor de Convênios da Prefeitura	Colaborador da CGC	Após receber a CE de desbloqueio da GIGOV	Solicitar ao Contador responsável pelo setor de Convênios que emita as notas de liquidação e pagamento para serem juntadas ao processo, juntamente com a CE de desbloqueio recebida pela GIGOV. Ao concluir a juntada da documentação elaborar despacho para assinatura do Coordenador encaminhando o processo para análise da Secretaria da Fazenda
Inserir Pagamento no sistema OBTV	Para aprovação do prefeito e secretário da Fazenda	No sistema Transferegov	Colaborador da CGC	Após receber a CE de desbloqueio da GIGOV	Entrando no sistema Transferegov, selecionando o menu Execução > Pagamento com OBTV, logo após insira o número do Convênio que deseja realizar o pagamento e clique no botão laranja "Consultar", ao ser direcionado a próxima tela role até o final e clique no botão laranja "Novo pagamento" Após isso selecionar o documento de liquidação que se deseja pagar e preencher todos os campos necessários para o pagamento e finalizar a sua inclusão
Encaminhamento de processo de pagamento completo à Fazenda	Para análise e posterior pagamento	No setor de Contabilidade da Secretaria da Fazenda	Colaborador da CGC	Após juntar toda a documentação necessária do processo de pagamento	Encaminhar através de ofício juntamente com o protocolo eletrônico da prefeitura de Arapiraca, informar na capa do processo se o pagamento será via OBTV ou se será feito junto à agência via gerenciador financeiro ou via ofício diretamente à agência a depender do caso. O técnico irá analisar o processo e indicar as correções caso sejam necessárias ou prosseguir com o pagamento
Pagamento da medição	Para concluir o processo	No gabinete do secretário ou na agência bancária	Secretário da Fazenda e Prefeito/Tesoureiro ou gerente da agência	Após verificada a conformidade de toda a documentação do processo	No caso de pagamentos via OBTV, o secretário da fazenda irá despachar junto ao prefeito para que ambos autorizem a movimentação financeira incluída pelo setor de Convênios no sistema Transferegov. No caso de pagamentos que não sejam via OBTV a depender da conta a transação será efetuada no sistema de gerenciador financeiro acessado pelo Secretário e o Tesoureiro ou em último caso, pelo gerente da agência mediante ofício

Encaminha mento do processo ao setor de Convênios	Para prestação de contas e arquivamento do processo	No setor de Convênios da Prefeitura	Colaborador da Secretaria da Fazenda	Após a realização do pagamento e juntada do comprovante de pagamento	Após a realização do pagamento deverá ser juntado o comprovante no caso de pagamentos efetuados via gerenciador financeiro, ou via agência, no caso de pagamentos via OBTV o setor de convênios tem acesso ao comprovante através da plataforma Transferegov. Em seguida o processo deverá ser encaminhado para que o setor de Convênios possa realizar a prestação de contas junto a GIGOV e o arquivamento do processo
---	--	---	--	---	--