

Alex Gonçalves Araújo

GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

Descritivo e análise em uma Superintendência de Pagamento de Pessoal
da Administração Pública Do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais

Belo Horizonte - MG

2019

Alex Gonçalves Araújo

GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

Descritivo e análise em uma Superintendência de Pagamento de Pessoal
da Administração Pública Do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Fundação João Pinheiro, como requisito para
obtenção do título de Especialista em
Administração Pública, Planejamento e Gestão
Governamental.

Orientador: Prof. Dr. Marconi Martins de Laia

Belo Horizonte - MG

2019

663g Araújo, Alex Gonçalves.
Gestão de processos no setor público [manuscrito] : descritivo e análise em uma Superintendência de Pagamento de Pessoal da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. / Alex Gonçalves Araújo. – 2019.
[5], 55 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialista em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2019.

Orientador: Marconi Martins de Laia

Bibliografia: f. 56-60

1. Servidor público - Folha de pagamento – Minas Gerais. 2. Gestão de processos – Administração pública – Minas Gerais. I. Laia, Marconi Martins de. II. Título.

CDU 35.087.41(815.1)

Alex Gonçalves Araújo

Gestão de processos no setor público: descritivo e análise em uma Superintendência de Pagamento de Pessoal da Administração Pública Do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de Especialista e Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental.

Área de concentração: Administração Pública

Banca Avaliadora

Prof. Doutor Marconi Martins de Laia (orientador) – Fundação João Pinheiro

Prof. Doutor Leonardo Barbosa de Moraes – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 2019

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram na constante jornada em busca desta conquista. Em especial à minha esposa pelo incondicional apoio em todos os momentos vividos e aos meus pais e irmãos, pela compreensão de minha ausência neste período.

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer.”

Mahatma Gandhi

RESUMO

Na dinâmica do mundo moderno, as instituições públicas demandam por ferramentas de controle e avaliação no sentido de se tornarem cada vez mais eficientes. Para tanto, o acompanhamento dos processos por meio da gestão de rotinas é essencial, pois envolve a coordenação e execução das atividades alinhadas aos objetivos esperados do processo, primando, assim, pela inovação e alcance dos resultados. Partindo desse pressuposto, esta pesquisa teve como objetivo propor a elaboração da Cadeia de Valores de uma unidade de Pagamento de Pessoal do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, através do detalhamento dos seus macroprocessos, processos, atividades e tarefas, bem como apontar os gargalos identificados no decorrer dos processos. A utilização das metodologias de pesquisas: qualitativa, aplicada, descritiva, documental e da coleta e análise de dados, bem como a técnica de observação participante, proporcionaram o alcance do objetivo proposto. Os principais resultados encontrados foram: uma equipe com vasto conhecimento tácito, processos que estão sendo executados de forma incorreta, bem como alguns outros dos quais podem ser feitas melhorias, com vistas a gerar maior agilidade na conclusão dos mesmos.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Cadeia de Valores; Pagamento de Pessoal.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 Gestão de Processos	10
2.2 Cadeia de Valores	15
2.2.1 Relações ou Elos da cadeia de valor	17
2.3 Gestão do Pagamento de Pessoal na Administração Pública	18
3 METODOLOGIA	26
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 Organograma da unidade	29
4.2 Macroprocessos do Pagamento de Pessoal e suas composições	30
4.3 Descritivo e análise dos macroprocessos, processos, atividades e tarefas	31
4.3.1 Manutenção de Rotinas do Sistema	31
4.3.2 Elaboração da Folha de Pagamento	33
4.3.3 Integração das Informações entre Sistemas	37
4.3.3.1 Integração das Informações de Salários	37
4.3.3.2 Integração das Informações de Ordens de Pagamentos Especiais - OPE	42
4.3.4 Gerenciamento das Consignações em Folha	45
4.3.5 Acompanhamento da Contabilização	48
4.3.6 Síntese dos gargalos e apresentação de melhorias	51
5 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o gerenciamento de processos de negócio (BPM - Business Process Management) tem se destacado como uma importante área do conhecimento no meio acadêmico e uma prática cada vez mais comum no meio empresarial.

Conforme citado por Baldam *et al* (1990, p. 25), a evolução histórica de racionalização do trabalho nas organizações pode ser identificada em quatro gerações. A primeira delas diz respeito aos grandes clássicos da Gestão da Produção: Taylor, Ford e Fayol, na virada do século XIX para o XX com foco na execução de tarefas e mais tarde na linha de montagem. A segunda voltada para a atenção aos fatores humanos e consideração à situação social de trabalho. A terceira geração, ocorrida durante o período pós-fordismo, voltada para a busca de flexibilidade por meio da gestão de processos devido a inovação tecnológica, o relaxamento no grau de separação entre tarefas manuais e intelectuais, a saturação de mercados e a demanda por produtos diversificados e por mais qualidade. E a quarta geração, em que os gestores da produção passaram a se apoiar numa concepção do trabalho qualificado, em grupo e com múltiplas tarefas e nas novas formas de integração com fornecedores e clientes, marcadas pela subcontratação e pela informatização.

Para Bertéli e Barcellos (2017, p. 405), os conceitos de gestão por processos vêm sendo discutidos desde a década de 80, tendo um aumento na década de 90, com a busca do uso destes conceitos, devido à associação com a reengenharia (HAMMER, 1990; DAVENPORT, 1994; HAMMER, CHAMPY, 1994; RUMMLER, BRACHE, 1994). Já nos 2000 identificou-se um novo acréscimo nas publicações sobre o assunto, em virtude dos benefícios que as organizações que adotaram a gestão por processos de negócio conseguiram obter. São citados como exemplos destes benefícios:

[...] a uniformização do entendimento do trabalho, a melhoria no fluxo de informações, a padronização por processos, a redução de tempos, custos, falhas e erros, bem como o aumento da produtividade, com Grover e Kettinger (2000), Gonçalves (2000a), Smith e Fingar (2003), Davenport (2005), Rosemann e De Bruin (2005), Jeston e Nelis (2006) e Hammer (2007) sendo os responsáveis pela disseminação destes estudos. (BERTÉLI e BARCELOS, 2017, p. 405)

Neste contexto, o Business Process Management (BPM), ou Gerenciamento de Processos de Negócio, ganhou força com a evolução da tecnologia da informação que, ao passo que abria a possibilidade de as empresas integrarem seus sistemas de informação, requeria a análise e o redesenho de processos como pré-requisito para o funcionamento eficiente de sistemas integrados. Borges, Walter e Santos (2016), destacam que embora o nome "negócio" leve a um pensamento voltado para empresas privadas, as publicações da área (WAAL; BATENBURG, 2014; HUGHES; SCOTT; GOLDEN, 2006; MACINTOSH, 2003) mostram que o BPM tem sido aplicado com sucesso no setor público.

A busca pela eficiência é um dos objetivos permanentes do setor público. Diversos fatores têm contribuído para uma mudança de paradigma em uma área que até pouco tempo era vista como burocrática e lenta: a sociedade que está cada vez mais exigente quanto aos serviços que recebe; a transparência dos processos tem se tornado cada vez mais valorizada; a boa gestão dos recursos também demanda que a economia seja uma das prioridades da administração; e a gestão de processos é uma das principais maneiras para atingir a excelência no serviço público.

Baseado na busca por esta excelência, foi selecionado para este trabalho uma determinada unidade de pagamento de pessoal do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. A unidade objeto de estudo é composta por uma equipe de servidores públicos, de cargos efetivos e recrutamento amplo, com relevante conhecimento intelectual específico da área de pagamento de pessoal, em virtude do considerável tempo de vida pública executando as tarefas inerentes ao processo. Todavia, identificou-se como problema, que a unidade não possui um mapeamento dos processos que são executados na mesma, uma vez que estes são praticados de forma rotineira e mensal, baseados apenas no conhecimento que foram repassados verbalmente pelos servidores mais experientes, o que dificulta uma análise crítica desta execução, gerando margem para erros ou retrabalhos.

Neste contexto, o objetivo geral deste trabalho é mapear os processos executados nesta unidade e apresentar os gargalos encontrados. Ao se aprofundar nas intenções expressas nos objetivos gerais, serão utilizados na pesquisa, como objetivos específicos: a) detalhar os processos praticados na unidade; b) diagnosticar os possíveis gargalos.

No cenário atual em que se encontra a unidade objeto de estudo, estão sendo feitas reduções da estrutura administrativa, seguindo as determinações do governo em exercício gerando impacto negativo no contingente de servidores. Diante do exposto, a pesquisa ora desenvolvida pretende proporcionar aos gestores desta unidade, através da comparação da teoria com a prática, um material analítico contendo o desenho dos processos executados na mesma, inerentes ao pagamento de pessoal. Pretende também, apontar os gargalos identificados no decorrer destes processos, proporcionando aos gestores garantir a continuidade dos serviços prestados.

Visa, também, acrescentar às demais fontes de pesquisas disponibilizadas pela Fundação João Pinheiro (FJP), um material informativo de qualidade, com o objetivo de auxiliar em suas pesquisas, acadêmicos da Instituição que se interessarem pelo tema e decidirem desenvolver seus trabalhos baseado neste material. Por consequência, proporcionar ao próprio autor, maior entendimento em um assunto que lhe desperta interesse, valorização profissional na unidade em que atua, indo além da obtenção de créditos junto à Instituição de Ensino regulamentadora, necessários à sua formação.

O conteúdo deste trabalho de conclusão de curso se inicia com esta introdução, seguida de uma breve discussão teórica sobre os conceitos que deram base para o desenvolvimento da pesquisa. Posteriormente, são relatados os procedimentos metodológicos que guiaram a coleta e a análise dos dados necessários para a realização do trabalho. A seção seguinte apresenta a análise do processo e a identificação dos gargalos identificados no mesmo. O trabalho é encerrado com a discussão de resultados e as considerações finais sobre o estudo realizado.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão de Processos

Segundo Davenport (1994, p. 7), “processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: estrutura para a ação”. O reconhecimento de que existem diferentes tipos de processo e que sua operacionalização varia de acordo com a sua finalidade, ajudam a entender a abrangência deste conceito. (*apud* BORGES; WALTER & SANTOS, 2016, p. 233).

Estes processos são compostos por diversas atividades que se relacionam com o propósito de transformar insumos (entradas) em produtos (saídas) que executadas em uma determinada sequência acarretarão em um resultado esperado, para que sejam atendidas as necessidades e expectativas dos clientes, tornando necessário que os processos, sendo um conjunto de atividades a serem desempenhadas, faça parte da realidade das empresas. (FNQ, 2016 *apud* ALBUQUERQUE *et al* 2016, p. 3).

Para Porter (1986, p. 4) “os processos existem nas organizações, gerenciados de forma às vezes consciente (modelados, e/ou conhecidos, e/ou definidos, e/ou indicados etc.), às vezes inconscientes; estruturados de forma às vezes explícita, às vezes não documentada”.

Neste contexto, Lacerda *et al.* (2012) *apud* Albuquerque *et al* (2016, p. 4) define gestão de processos como um empenho gerencial em buscar vantagens competitivas sustentáveis, por meio da avaliação e constante otimização dos seus processos organizacionais e da maneira com que os recursos conquistados pela empresa são utilizados.

A gestão de processos é composta de práticas sociais, estéticas e culturais suscetíveis à experiência cambiante do espaço e do tempo, exatamente por abrangerem a construção de representações (modelos) e artefatos (métodos e ferramentas) a partir da experiência humana. (BALDAM *et al* 1990, p. 144). Ainda de acordo com o autor, a atenção para a gestão de processos e o seu desenvolvimento, nasceu da qualidade total e que cresceu

com a reengenharia, passou a ser uma adequação natural para as organizações que operam sistemicamente, onde os processos ordenados, eficientes e documentados constituem seu coração e sua alma.

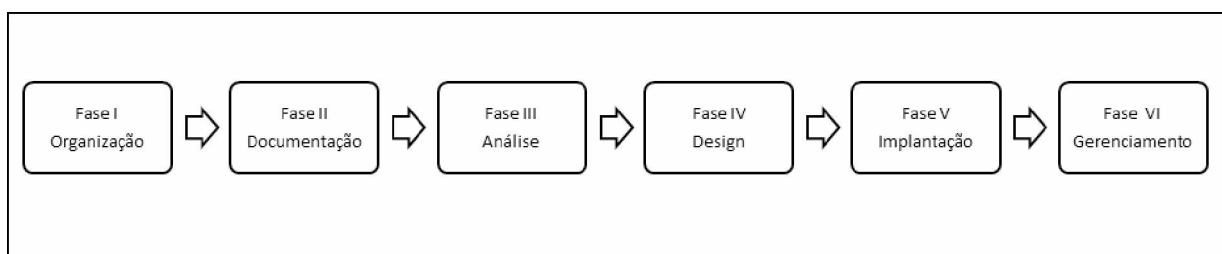
A Gestão de Processos de Negócio ou BPM (Business Process Management) - Gerenciamento de Processos de Negócio é definida por Porter (1986, p. 4) como uma “[...] abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, implantar, medir monitorar, controlar e melhorar processos de negócio com o objetivo de alcançar resultados consistentes e alinhados com as estratégias de uma organização”.

A Association of Business Process Management Professionals define BPM como:

[...] uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (ABPMP, 2013, p. 40).

Partindo do princípio de que a organização possui uma estrutura adequada para aplicar o BPM, formal ou não, fazendo parte ou não do organograma da empresa, podemos citar como exemplo de processo ou ciclo de BPM, o modelo a seguir, que propõe seis fases sequenciais conforme figura 1.

Figura 1 – Fases sequenciais do BPM



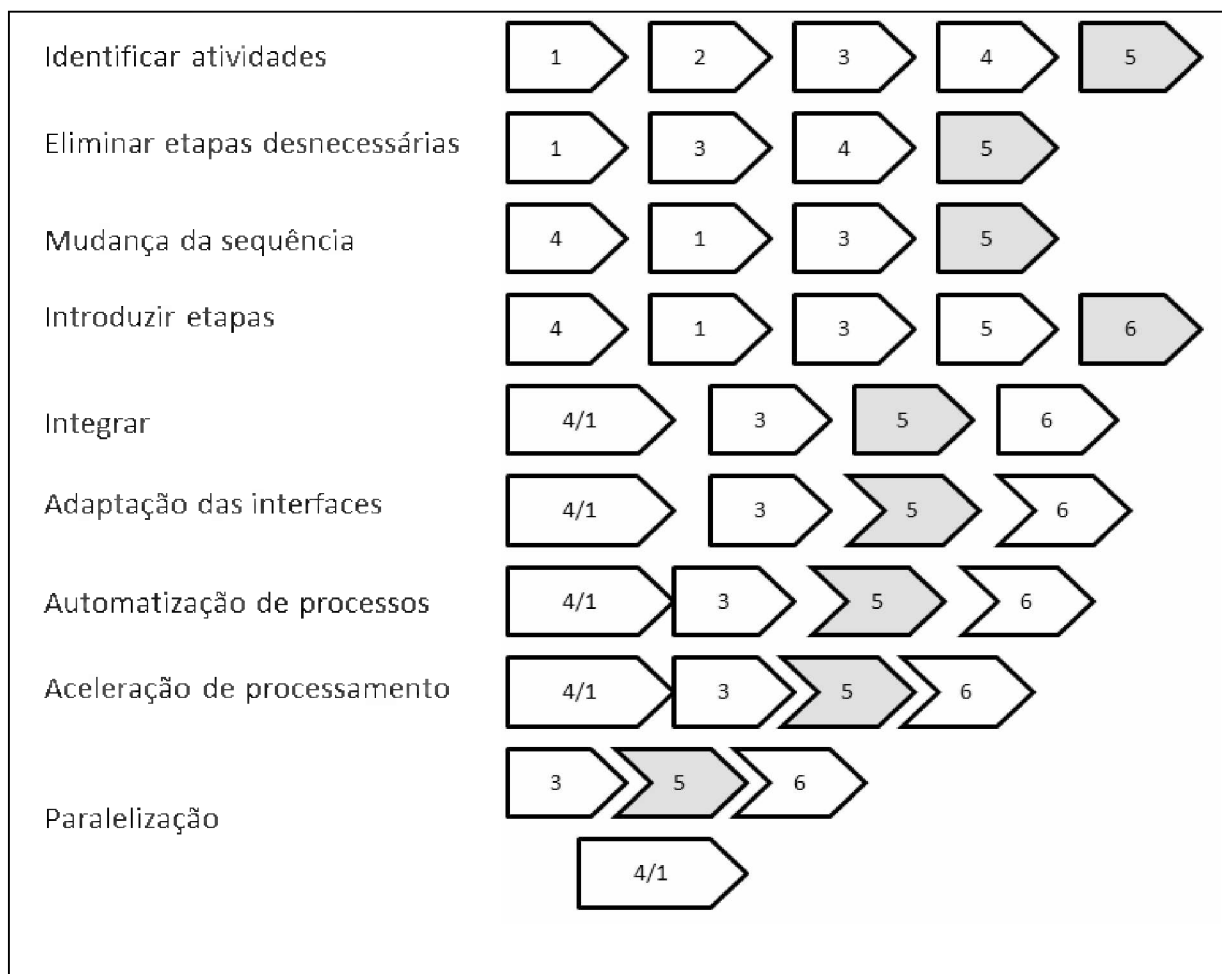
Fonte: Porter (1986, p. 60)

Em síntese, na Fase I - organiza-se para a melhoria do processo; na Fase II – seleciona qual a abordagem de documentação a ser utilizada; na Fase III – são definidas as oportunidades de melhoria; Fase IV - modela o novo processo de negócio administrativo; na

Fase V é instalada a nova solução; e por último, na Fase VI faz-se o gerenciamento do processo de negócio para a melhoria contínua. (PORTER, 1986, p. 61).

Neste contexto, Mischak (1997) *apud* Borges, Walter e Santos, (2016, p. 237) sugere um conjunto de procedimentos para a melhoria de processos que podem ser feitos a partir da análise dos mapas dos processos, conforme esquematizado na figura 2.

Figura 2 – Procedimentos para a melhoria de processos

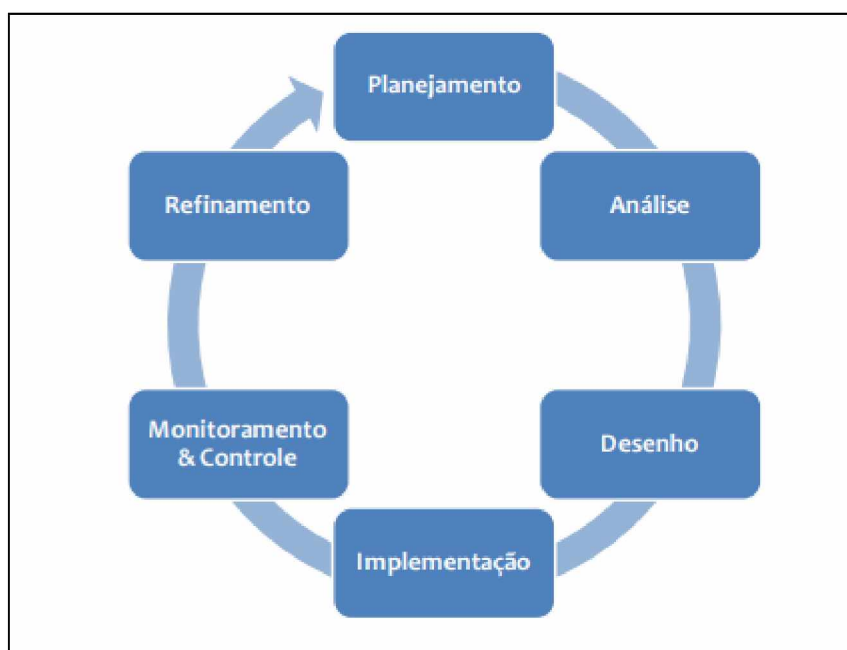


Fonte: Borges, Walter & Santos (2016)

Ao analisar um processo é necessário ter conhecimento das peculiaridades e as restrições inerentes às atividades analisadas, sendo estes aspectos de fundamental importância para se definir alternativas de redesenho viáveis e compatíveis com a realidade da organização estudada. (BORGES; WALTER & SANTOS, 2016, p. 7).

De acordo com a ABPMP (2013, p. 52), os processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação, o que implica em um comprometimento permanente e contínuo da organização para o gerenciamento de seus processos. Isso inclui o conjunto de atividades, conforme detalhado na figura 3, envolvendo uma continuidade e um ciclo de feedback sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e ao foco do cliente.

Figura 3 – Ciclo de vida BPM



Fonte: ABPMP (2013, p. 52)

Em se tratando dos benefícios potenciais e vantagens para diferentes partes interessadas, o BPM CBOK (Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio) cita 4 grupos que podem se beneficiar direta ou indiretamente de BPM, podendo ser oportunidades disponíveis em diferentes formas de acordo com a maturidades da organização, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Benefícios do BPM

Benefícios para	Atributos do benefício
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade • Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis • Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua • Monitoramento melhora a conformidade • Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade • Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos • Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos • Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio • Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação dos processos impacta positivamente os clientes • Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas • Compromissos com clientes são mais bem controlados
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor • Otimização do desempenho ao longo do processo • Melhoria de planejamento e projeções • Superação de obstáculos de fronteiras funcionais • Facilitação de benchmarking interno e externo de operações • Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos
Ator de processo	<ul style="list-style-type: none"> • Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades • Maior compreensão do todo • Clareza de requisitos do ambiente de trabalho • Uso de ferramentas apropriadas de trabalho • Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza

Fonte: ABPMP (2013, p. 24)

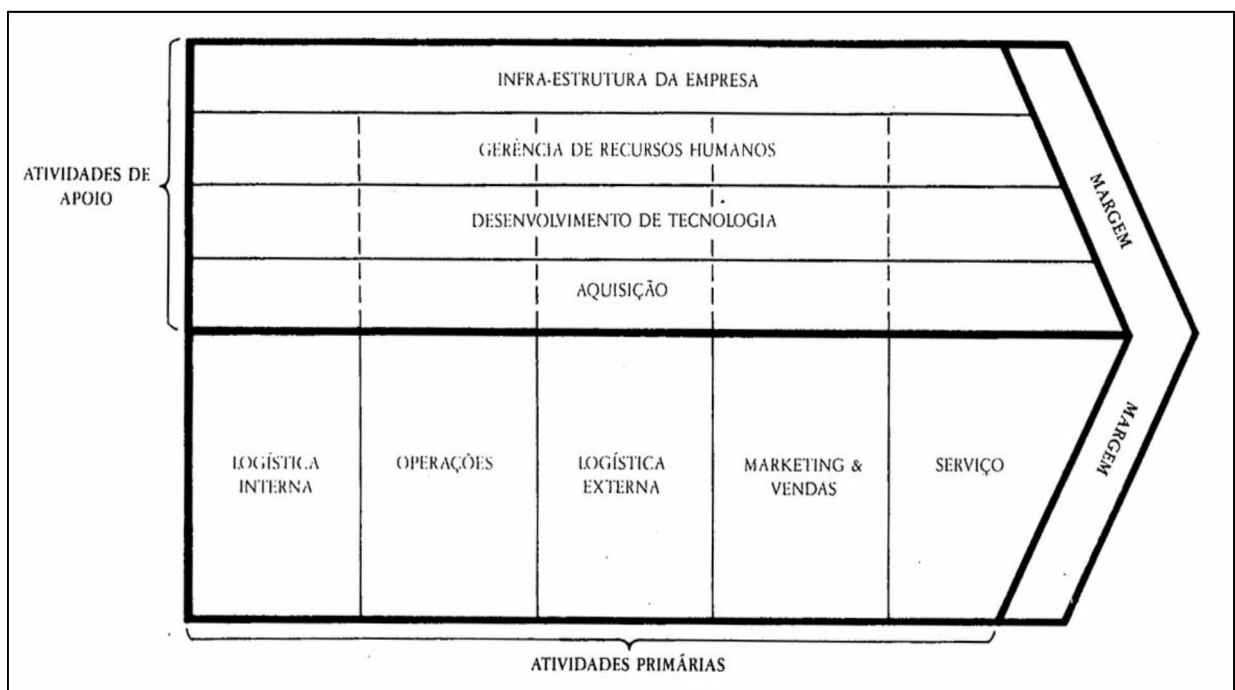
2.2 Cadeia de Valores

Uma cadeia de valores representa um conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com fornecedores e ciclos de produção e de venda até a fase da distribuição final, conforme introduzido por Michael Porter em 1985 (BENETTI, 2018).

A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação e da economia básica das próprias atividades.

Conforme figura 4, a cadeia de valor proposta por Porter (1986, p. 35), é composta pelos conjuntos de atividades primárias e atividades de apoio desempenhadas por uma organização, pela margem de valor acrescentado em cada uma das atividades e pelas relações estabelecidas entre si.

Figura 4 – A Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Porter (1986, p. 35)

As atividades primárias, divididas em cinco categorias genéricas, são envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. Quanto às atividades de apoio, estas sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo aquisição/compras, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e infraestrutura. Entre estas, as linhas tracejadas refletem o fato que a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento da tecnologia e a aquisição podem ser associados a atividades primárias bem como apoiarem a cadeia interna. (PORTER, 1986, p. 34).

Para Albuquerque *et al* (2016, p. 4):

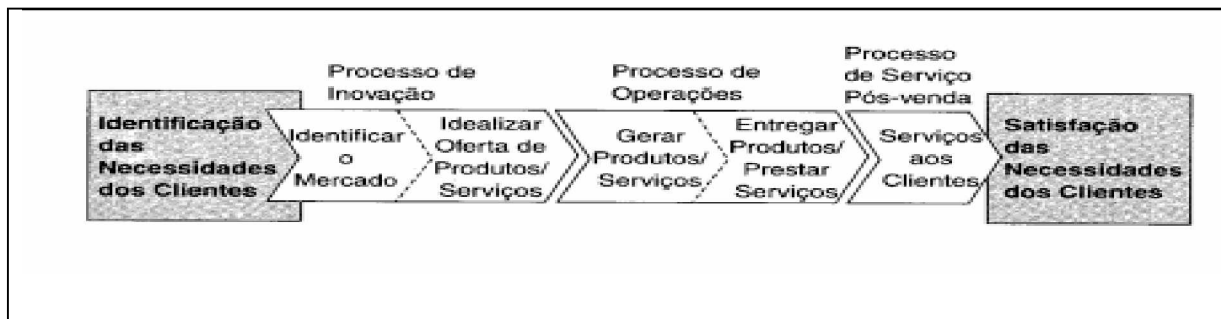
Na Cadeia de Valor encontram-se os Macroprocessos, divididos em processos, subprocessos e atividades, seguindo a descrição dos conceitos a seguir:

- **MACROPROCESSOS:** Grandes conjuntos de atividades onde a empresa desempenha a sua missão, criando valor.
- **PROCESSOS:** Cada macroprocesso abrange diversos processos, onde são viabilizados os resultados desejados pela empresa.
- **SUBPROCESSOS:** Compõem-se em uma posição maior de detalhamento dos processos, que revela os fluxos de trabalho e atividades em série.
- **ATIVIDADES:** Uma atividade inclui a reunião de uma sequência de tarefas, similares e/ou complementares, equivalente, a uma série de tarefas/ações, caracterizada pelo consumo de recursos e dirigida a um objetivo definido.

De acordo com a ABPMP (2013, p. 93), a “Cadeia de Valor é utilizada para demonstrar um fluxo simples contínuo da esquerda para direita dos processos que diretamente contribuem para produzir valor para os clientes”. Utilizada para criar uma decomposição de processos que se relacionam diretamente com agregação de valor para o cliente e para visualizar níveis de processos, ela é de fácil leitura e interpretação, possui baixa ambiguidade devido aos relacionamentos simples, podendo ser incrementadas entradas adicionais e identificação de saída, ou outras sobreposições, como financeiras ou de envolvimento organizacional.

O modelo apresentado por Porter (1986, p. 102), conforme figura 5, mostra a sequência de uma Cadeia de Valores, considerando três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda.

Figura 5 – A perspectiva dos processos internos – o modelo da cadeia de valores genérica



Fonte: Porter (1986, p. 102)

Nos processos de inovações, a unidade pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que irão atender as essas necessidades. No segundo estágio, que são os processos de operações, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes. O terceiro estágio se refere ao serviço ao cliente após a venda, ou a entrega de um produto ou serviço. (PORTER, 1986, p. 102).

2.2.1 Relações ou Elos da Cadeia de Valor

Existem diversos tipos de elos ou relações, sendo os mais óbvios aqueles entre as atividades de apoio e as atividades primárias, representados pelas linhas tracejadas na cadeia de valores genérica, conforme apresentado anteriormente na figura 4. “Estes elos são relações entre o modo com uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de uma outra”, citando como exemplo a compra de lâminas de aço pré-cortadas de alta qualidade que podem simplificar a fabricação e reduzir o refugo. (PORTER, 1986, 9.44)

Segundo Porter (1986, p.45), é possível verificar que os elos entre as atividades de valor surgem de uma série de causas genéricas, das quais podemos citar:

- a mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes;
- o custo ou o desempenho de atividades diretas pode ser melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas;

- as atividades executadas dentro de uma empresa reduzem necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo;
- funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes.

Em se tratando de elos verticais, para Porter (1986, p. 46) estes “[...] existem não só dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas também entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais”. Uma organização poderá ter vantagem competitiva no mercado, quando ela possui um bom relacionamento com seus fornecedores. Para além das relações existentes na cadeia de valor de cada organização existem igualmente relações ou elos nas cadeias de valor dos fornecedores e dos canais. A coordenação e a negociação com os fornecedores e distribuidores permitem delinear linhas estratégicas benéficas para todas as organizações envolvidas. Podemos citar como exemplo as remessas frequentes de um fornecedor, que podem reduzir a necessidade de estoque de uma empresa.

2.3 Gestão do Pagamento de Pessoal na Administração Pública

A Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos, como foi chamada até recentemente, vem apresentando uma enorme evolução ao longo do tempo. No começo, era uma função bastante operacional em que o chefe de pessoal deveria basicamente elaborar a folha de pagamento e impor o bom andamento do chão de fábrica.

O professor Jean Marras fala sobre este primeiro momento da administração de RH:

Taylor e Fayol são responsáveis pelo surgimento do movimento da administração científica ou escola clássica. (...) Nesse período e sob tal influência nasceu a função do chefe de pessoal propriamente dita. (...) Alguém deveria contabilizar as entradas e saídas; os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas. Cabia ao então chefe de pessoal ‘informar’ eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos. (*apud* BARRETO, 2016).

Ainda de acordo com Barreto (2016), a evolução da administração de recursos humanos no Brasil se deu em cinco fases evolutivas do perfil do trabalhador de RH propostas por Tose, conforme a seguir:

- Até 1930, fase contábil, onde a maior preocupação da organização era com valores, custos, com visão organizacional dos trabalhadores essencialmente financeira, sendo a única função do profissional de RH era a contabilização e posterior pagamento das horas de trabalho dos funcionários;
- No período de 1930 a 1950, fase legal, começa a ocupação de chefe de pessoal, que era a pessoa contratada para realizar o cumprimento e o acompanhamento das novas leis trabalhistas criadas por Getúlio Vargas;
- De 1950 a 1965, fase tecnicista, onde o RH passa a ser reconhecido no organograma da empresa como uma gerência, tendo início durante essa época a realização de tarefas como: operacionalização de serviços de treinamento, seleção e recrutamento, desenvolvimento de cargos e salários, benefícios, segurança no trabalho, higiene e outros;
- Entre 1965 e 1985, fase Administrativa, com fortalecimento do movimento sindical Brasileiro, e o líder do RH passa a ter a denominação de gerente de recursos humanos, considerando-se a visão estratégica de mudar o foco das tarefas burocráticas e amplamente operacionais para funções com caráter mais voltado às questões humanas;
- De 1985 até os dias atuais, fase estratégica, relacionada ao início, no setor de recursos humanos, dos programas de planejamento estratégico, relacionados ao planejamento estratégico global das empresas. As organizações começam a se preocupar com os seus empregados não apenas a curto, mas também a longo prazo. O RH passa então para o status de diretoria no organograma empresarial com a mudança do nível tático para o nível estratégico.

Nas últimas décadas, as organizações sofreram sérios desafios em razão da globalização da economia, competitividade, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, dentre outras. Atualmente, devido às constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais, é de fundamental importância que as organizações estejam voltadas para a gestão de recursos humanos e torna-se visível que o diferencial competitivo das

organizações está nas pessoas nelas inseridas e em seus recursos disponíveis. (ÁVILA e STECCA, 2015, p. 19)

No setor público, o desafio que se coloca é modificar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de isolamento em organizações flexíveis e empreendedoras. Esse processo de mudanças organizacionais sugere a adoção, pela gestão pública, de padrões utilizados no ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público. (GUIMARÃES, 2000 *apud* COSTA, 2013, p. 20)

Para Habermans, a Gestão Pública brasileira é diretamente responsável por uma atuação estratégica que serve de garantia à segurança da nação considerando-se os aspectos políticos, econômicos e sociais. E, para que essa atuação ocorra de maneira eficiente, incontáveis vezes a gestão pública tem que lançar mão de uma competente gestão de pessoas capaz de desenvolver as habilidades e competências necessárias, além da motivação num setor historicamente marcado pela estagnação profissional. (BARRETO, 2016, p. 2)

Assim sendo, Guimarães (2000), em seu estudo destaca que a abordagem da competência coerente é a caracterizada pelo *downsizing* e pela descentralização, na qual a regra é a flexibilidade.

De um lado, procura-se um menor grau de padronização, a descentralização da responsabilidade estratégica e orçamentária, e a separação entre um pequeno núcleo estratégico e, portanto, essencial, e uma grande periferia operacional, visando a aproximar o servidor público do cidadão e, assim, tornar o serviço público mais eficiente. De outro lado, esse modelo pressupõe a redução de pessoal, tanto nos escalões mais altos quanto na base das organizações públicas. (*apud* COSTA, 2013, p. 20)

Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada. Por sua vez, as organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas, desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. (ÁVILA E STECCA, 2015, p. 53)

Para proporcionar o pagamento das referidas retribuições adequados para cada funcionário, neste caso, para cada servidor do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, foi desenvolvido pela Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge, um novo modelo de comunicação de dados: o desenvolvimento do Sistema de Administração de Pessoal – SISAP, estabelecido pelo Decreto N° 37.190 de 25/10/1995, que dispõe:

Art. 1º - Fica criada a Comissão Central de Racionalização e Unificação de Administração de Pessoal, com a finalidade de proceder à implantação do Sistema Único de Administração de Pessoal no Estado, competindo-lhe:

I - definir, compatibilizar e estabelecer padrões para a implantação e unificação dos sistemas de administração de pessoal no Estado, no âmbito do Poder Executivo;

II - promover, coordenar e conduzir o processo de integração dos sistemas de administração de pessoal já existentes.

Considerando o cenário apresentado à época, no qual: os sistemas de pagamento de pessoal não eram integrados; burocracia excessiva no fluxo das informações; falta de visão global dos RH – Recursos Humanos; multiplicidade de sistemas de RH; redundância e divergência de informações; cálculos distorcidos dos valores de imposto de renda e contribuição previdenciária; e uma legislação complexa e conflitante, a solução encontrada foi a criação de um sistema que permitisse prover ao Estado de Minas Gerais, uma ferramenta capaz de proporcionar uma visão global e pleno atendimento às necessidades de gestão do pagamento de pessoal.

Conforme apresentado pela Prodemge (2017), esta ferramenta trouxe como benefícios:

- Otimização do fluxo de informações;
- Informações gerenciais;
- Redução de custos;
- Unicidade das informações de R.H;
- Procedimentos padronizados de controle;
- Descentralização da entrada de dados;
- Integração com o pagamento de pessoal do estado.

Conforme previsto no art 3º do referido decreto, o SISAP teve como objetivos básicos dar o mesmo tratamento às informações necessárias à administração de pessoal do Estado, mantendo uma base de dados única e aperfeiçoar a sistemática de execução do processamento da folha de pagamento do Estado e da respectiva programação orçamentária. Quanto aos lançamentos das informações, conforme previsto no Art. 7º, ficou estabelecido para cada órgão e entidade da Administração Pública Estadual a competência de execução operacional do Sistema Único de Administração de Pessoal, correndo os respectivos custos às suas expensas.

Posteriormente, na data de 13/03/2001, ocorreu a publicação do decreto 41.585, que dispõe sobre o Sistema Único de Pagamento de Pessoal, para a Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, decretando:

Art. 1º - Os órgãos e entidades da administração direta, fundações e autarquias públicas, passam a ter Sistema Único de Pagamento de Pessoal, cujas folhas serão processadas através do sistema FFK/SESAF.

Art. 2º - A Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração, através da Superintendência Central de Pessoal, fica responsável pela padronização, implantação e gerenciamento das tabelas do sistema, bem como dos procedimentos operacionais relativos a pagamento de pessoal da administração direta, das fundações e das autarquias públicas.

Sequencialmente, em 10/02/2003, publica-se o decreto 43.188, que “dispõe sobre a Centralização da Folha de Pagamento dos Órgãos da Administração Indireta no Sistema Único de Pagamento de Pessoal”. A referida publicação prevê em seu artigo 1º:

As Fundações e Autarquias, cujas folhas de pagamento de servidores e pensionistas são processadas fora do Sistema Único de Pagamento de Pessoal, têm o prazo de 15 (quinze) dias, a contar da publicação deste Decreto, para encaminhar à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão/Superintendência Central de Administração e Pagamento de Pessoal arquivo magnético contendo dados pessoais, funcionais e financeiros de seus servidores, bem como as respectivas tabelas de cargos, vencimentos e vantagens, descontos, base de cálculo e legislação vigente, na forma estabelecida no Decreto nº 41.585, de 13 de março de 2001.

Anterior à efetiva implantação do módulo de pagamento do SISAP em 2017 conforme relatado pela equipe da época, já havia sido publicado em 17/07/2003, o Decreto 43.441, que estabelece o procedimento de taxação da folha de pagamento de pessoal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais. De acordo com

o art. 2º - “A taxaço se efetiva mediante o registro, no Sistema de Administra o de Pessoal - SISAP, módulo de pagamento - SIAP, dos valores devidos ao servidor, bem como dos respectivos descontos”.

O referido decreto esclarece:

Art. 3º - Para os fins deste Decreto, entende-se como:

I - Taxador, o servidor autorizado a registrar no módulo de pagamento - SIAP do SISAP os valores devidos ao servidor, assim como os respectivos descontos;

II - Coordenador de Pagamento, o servidor competente para o ato de certifica o dos valores taxados, em determinado  rgo ou unidade administrativa, que confere validade   taxaço realizada para cada pagamento.

  1º O Taxador terá acesso ao módulo de pagamento - SIAP do SISAP, por meio de senha pessoal e intransferível, para efetuar as transa es necessárias ao ato de taxaço.

  2º O Coordenador de Pagamento de  rgo ou unidade administrativa terá acesso ao módulo de pagamento - SIAP do SISAP, por meio de senha pessoal e intransferível, para a certifica o dos valores taxados e consequente autoriza o de pagamento. (DECRETO 43.441 de 17/07/2003)

A citada norma também prevê em seu art. 4º - “Serão taxados na folha de pagamento os valores efetivamente devidos ao servidor, comprovados mediante títulos ou documentos próprios”; e em seu art. 6º “Não se submetem ao disposto neste Decreto a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais”.

Em pesquisa para apura o do histórico da responsabilidade sobre a Gestão da Folha do Pagamento de Pessoal do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais nas últimas décadas, tem-se decretados os seguintes regulamentos:

- Lei 11.861 de 25/07/1995, que transfere a Superintendência Central de Pagamento de Pessoal da Secretaria de Estado de Fazenda para a Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administra o;
- Lei 2257 de 27/07/2016, que estabelece a estrutura orgânica da administra o pública do Poder Executivo do Estado, definindo como competência da Secretaria de Estado de Fazenda – SEF, art. 34, inciso VII: “promover a supervisão técnica, a fiscaliza o, a execu o e o controle das atividades de

pagamento de pessoal civil e militar da administração pública do Poder Executivo”;

- Resolução Conjunta SEF-SEPLAG nº 4.974 de 20/01/2017, reestabelecendo a Comissão instituída pela Resolução Conjunta SEF-SEPLAG nº 9.606, de 5 de setembro de 2016, destinada a promover a transferência da gestão da folha de pagamento do pessoal civil do Poder Executivo, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) para a Secretaria de Estado de Fazenda (SEF), mantidas a sua composição e competência.

Posteriormente à transferência gestão da folha de pagamento, foi publicado em 24/01/2018, o Decreto 47.348, dispondo sobre a organização da Secretaria de Estado de Fazenda. O referido decreto, em seu art. 73, dispõe, dentre outras providências, sobre a Superintendência de Processamento do Pagamento de Pessoal, que tem por finalidade gerir o processo de elaboração das folhas de pagamento do pessoal civil e militar da administração direta, das autarquias e das fundações do Poder Executivo, bem como de pensionistas especiais, competindo-lhe:

- [...] I – planejar e coordenar as atividades relativas ao processamento das folhas de pagamento;
- II – gerenciar e aprimorar permanentemente os sistemas informatizados de processamento das folhas de pagamento;
- III – assegurar que os sistemas informatizados de processamento das folhas de pagamento estejam consonantes às normas vigentes;
- IV – proceder à apropriação da despesa de pessoal e seu efetivo pagamento junto ao sistema informatizado de administração financeira;
- V – propor políticas relativas às consignações facultativas;
- VI – gerenciar o processo de consignação em folha de pagamento;
- VII – gerenciar a política de acesso aos sistemas informatizados de pagamento, zelando pela segurança das informações.

A apropriação da despesa de pessoal do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e seu efetivo pagamento junto ao sistema informatizado de administração financeira, ocorre por meio da integração dos sistemas SISAP > SIAFI – MG (Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado de Minas Gerais).

Na data de 30/12/1993, o Governador do Estado de Minas Gerais, através do decreto 35304, que dispõe sobre a implantação e utilização do Sistema Integrado de

Administração Financeira do Estado de Minas Gerais - SIAFI-MG, decreta em seu art. 1º que as Secretarias de Estado da Fazenda e do Planejamento e Coordenação Geral deverão implantar e manter, a partir da data de 01/01/1994 o Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado de Minas Gerais - SIAFI-MG -, com a finalidade de processamento da elaboração orçamentária, da programação orçamentária e da execução orçamentária, financeira e contábil. Este sistema tem como principais objetivos e funções:

Art. 2º - O SIAFI-MG - tem como objetivos básicos:

I - simplificar, racionalizar e uniformizar a gestão orçamentária e financeira das receitas e despesas;

II - otimizar a administração e o controle dos recursos públicos.

Art. 3º - As funções básicas do SIAFI-MG são as seguintes:

I - elaboração orçamentária;

II - programação da execução orçamentária;

III - execução orçamentária;

IV - execução financeira;

V - contabilização.

Ainda de acordo com o art. 4º da citada norma, são usuários obrigatórios do sistema SIAFI-MG, os órgãos da Administração Direta, as empresas estatais dependentes, as autarquias, fundações públicas e fundos do Poder Executivo, e por opção os órgãos e entidades dos Poderes Legislativo e Judiciário, o Tribunal de Contas e o Ministério Público.

Quanto à responsabilidade de todo aspecto contábil bem como do gerenciamento operacional do SIAFI-MG, esta compete à Superintendência Central de Contadoria Geral/SEF, efetuando manutenções, implementações e desenvolvimentos de rotinas constantes em procedimentos orçamentário, financeiro, patrimonial e contábil, em conformidade com o Decreto nº. 39.601 de 19.05.98, que tratou da criação do Grupo Especial de Gerenciamento do SIAFI – GERSIAFI.SIAFIM-MG.

3 METODOLOGIA

Entende-se por metodologia o conjunto de descrições detalhadas dos métodos e processos utilizados para elaboração da pesquisa. O método a ser utilizado para desenvolvimento dos trabalhos depende de qual é o objetivo ao se investigar o problema proposto.

Para o desenvolvimento da pesquisa proposta, quanto à abordagem, foi utilizada a metodologia de pesquisa qualitativa, que de acordo com Richardson (1999, p. 80), “[...] pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interpretação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. (*apud* RAUPP e BEUREN, p. 16).

Quanto à natureza, utilizou – se o método de pesquisa aplicada, que tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, com envolvimento de verdades e interesses locais.

Em se tratando dos objetivos, foi utilizado o método de pesquisa descritiva, que para TRIVIÑOS (1987) exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, para descrição dos fatos e fenômenos de determinada realidade, podendo citar como exemplo os estudos de caso e análise documental. (*apud* GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 35). Trata-se de um tipo de pesquisa que segundo Gil (2002), tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, tendo como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizou-se a pesquisa documental, que se baseou em: leis que regulamentam o processo de pagamento de pessoal, documentos internos criados pelos próprios servidores para execução de suas tarefas, e arquivos de projetos, como exemplo o projeto Masp (Modernização na Administração dos Serviços e Sistemas de Pessoal). Segundo Gil (2002, p. 45), utiliza-se como base materiais que ainda não receberam

um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa, sendo as fontes, as mais diversificadas e dispersas.

Há, de um lado, os documentos "de primeira mão", que não receberam nenhum tratamento analítico. Nesta categoria estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, tais como associações científicas, igrejas, sindicatos, partidos políticos etc. Incluem-se aqui inúmeros outros documentos como cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins etc. De outro lado, há os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. (GIL, 2002, p. 46)

Para a coleta e análise de dados, utilizou-se o estudo de caso, que consiste no estudo profundo e exausto de um ou poucos objetivos, de forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. (GIL, 2002, p.540)

Para Fonseca (2002):

[...] um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. (FONSECA, 2002, p.33).

A aplicação desta metodologia de estudo de caso, consistiu no primeiro momento em elaborar a Cadeia de Valores da unidade, através do desenho dos macroprocessos executados na mesma, e as suas divisões em processos, atividades e tarefas. O referido desenho foi baseado no conjunto de atividades individuais desempenhadas pelos seus servidores, através de conversas com os mesmos, caracterizada como entrevista não-estruturada, e a observação simples à medida que foram sendo executadas as etapas, bem como a utilização do conhecimento adquirido pelo autor durante todo o período de trabalho na área de pagamento de pessoal.

Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 72) na entrevista não-estruturada, ou não-diretiva, o entrevistado é solicitado a falar livremente a respeito do tema pesquisado,

buscando a visão geral do tema. Quanto à observação, esta “é uma técnica que faz uso dos sentidos para a apreensão de determinados aspectos da realidade. Ela consiste em ver, ouvir e examinar os fatos, os fenômenos que se pretende investigar.” Este tipo de técnica desempenha importante papel no contexto da descoberta e obriga o investigador a ter um contato mais próximo com o objeto de estudo. (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 74).

Dentre os tipos de observação existentes (simples ou assistemática; sistemática/não-participante e participante) utilizou-se o método de observação participante, que consiste em o autor participar até certo ponto como membro da comunidade ou população pesquisada. Ocorre através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, obtendo assim informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. Traz como vantagens: rápido acesso a dados sobre situações habituais em que os membros da comunidade se encontram envolvidos; acesso a dados que a comunidade ou grupo considera de domínio privado; captação de palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados. (GIL, 1999 *apud* GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p.75).

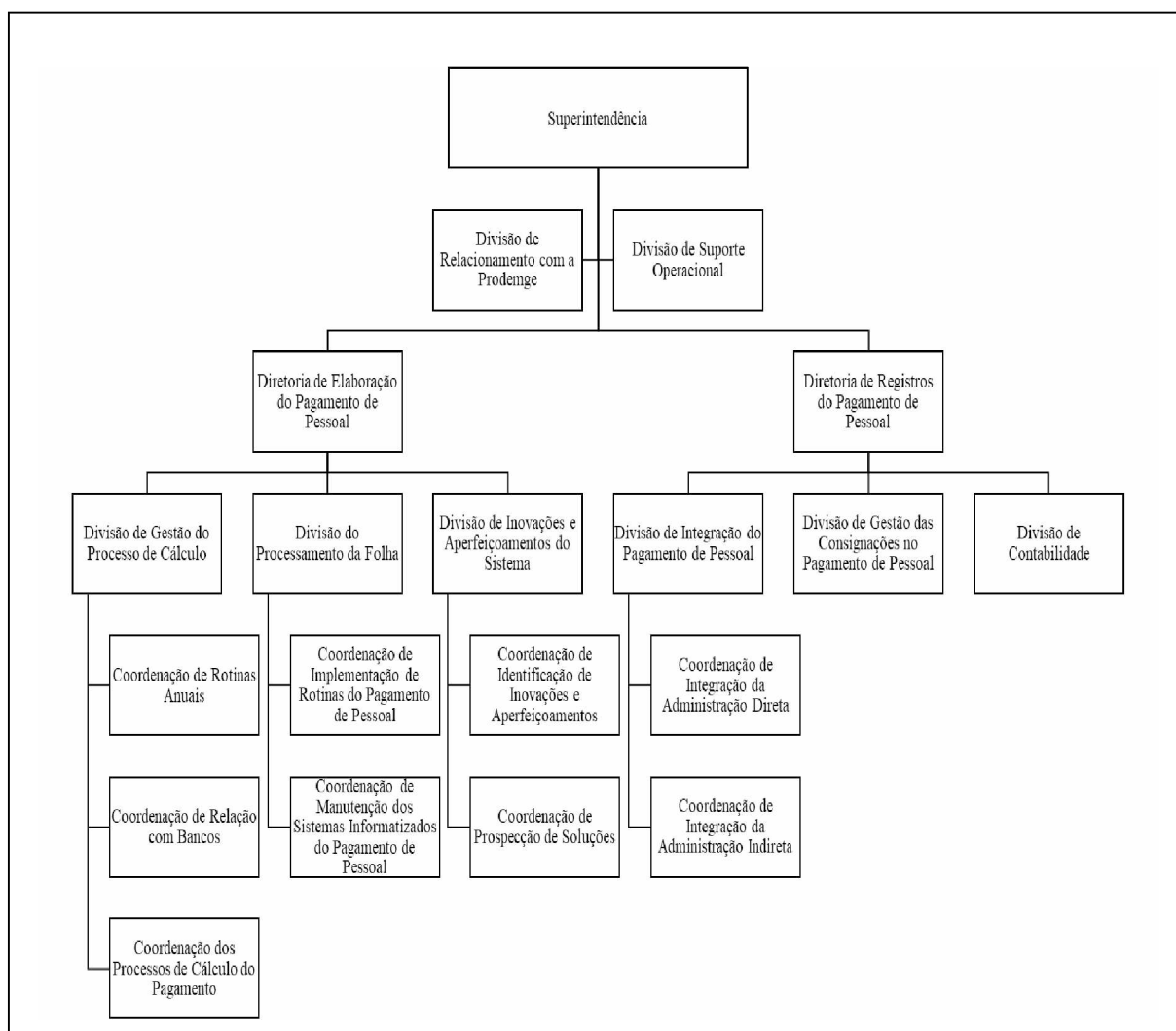
Durante o detalhamento destes processos, efetuou-se a análise e diagnóstico das atividades executadas, identificando quais os fluxos apresentam gargalos, para posteriormente apontar as oportunidades de melhorias.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Organograma da unidade

A estrutura da Superintendência objeto de estudo, pertencente a uma Secretaria do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, é composta por duas Divisões diretamente ligadas ao Superintendente, e duas Diretorias contendo três Divisões cada. Algumas destas Divisões são compostas por três ou duas Coordenações, que por sua vez contam com um número variado de servidores que auxiliam na execução das tarefas, conforme demonstrado na figura 6, totalizando atualmente o montante de 44 colaboradores.

Figura 6 – Organograma da Superintendência



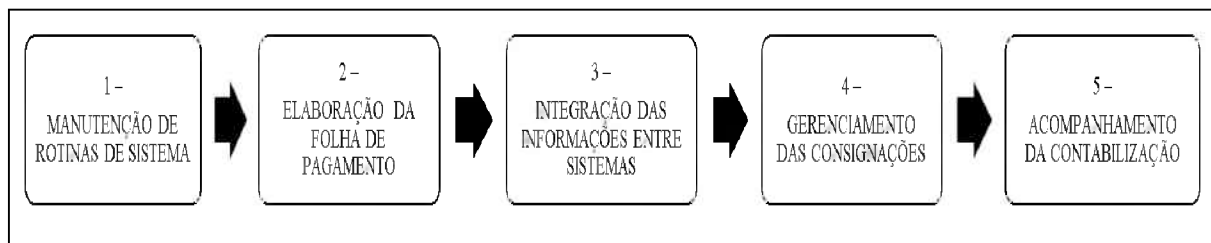
Fonte: Estrutura SDP (adaptado)

Conforme já mencionado no capítulo 2.3, esta Superintendência, tem por finalidade gerir o processo de elaboração das folhas de pagamento do pessoal civil e militar da administração direta, das autarquias e das fundações do Poder Executivo, bem como de pensionistas especiais.

4.2 Macroprocessos do Pagamento de Pessoal e suas composições

Para o cumprimento da finalidade de gestão do processo do pagamento de pessoal, são apresentados na figura 7 os macroprocessos que compõe a Cadeia de Valores desta unidade.

Figura 7 - A Cadeia de Valores da Superintendência



Fonte: Elaboração própria

A Cadeia de Valores da Superintendência é composta por 5 macroprocessos, representados pelos grandes conjuntos de atividades necessárias ao desempenho da sua missão. Estes macroprocessos são desenvolvidos através de processos, atividades e tarefas executadas pelos servidores da unidade, em conjunto com a equipe da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge, responsável pelo desenvolvimento contínuo de soluções em tecnologia da informação. Compõe também esta estrutura, os sistemas:

- SISAP - Sistema de Administração de Pessoal;
- SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado de Minas Gerais;
- CosigWEB – Sistema de Consignação em Folha de Pagamento.

Considerando o volume de rotinas que o processamento do pagamento de pessoal engloba, observou-se que não há um acompanhamento via detalhamento de processos, das atividades e tarefas da unidade, com indicadores capazes de avaliar as execuções, criando a necessidade de uma análise detalhada das mesmas, para identificação de gargalos e oportunidade de melhorias.

4.3 Descritivo e análise dos macroprocessos, processos, atividades e tarefas

O detalhamento dos processos, atividades e tarefas da Superintendência, ocorreu por meio do acompanhamento das execuções feitas pelos servidores da unidade. No decorrer destas execuções, foram identificados, através da decomposição dos macroprocessos, alguns gargalos que podem ser corrigidos com a aplicação de pequenas mudanças, bem como aqueles que necessitam de um estudo mais aprofundado, devido às peculiaridades e restrições que alguns apresentam, sendo de fundamental importância definir alternativas de redesenho viáveis e compatíveis com a realidade da organização estudada.

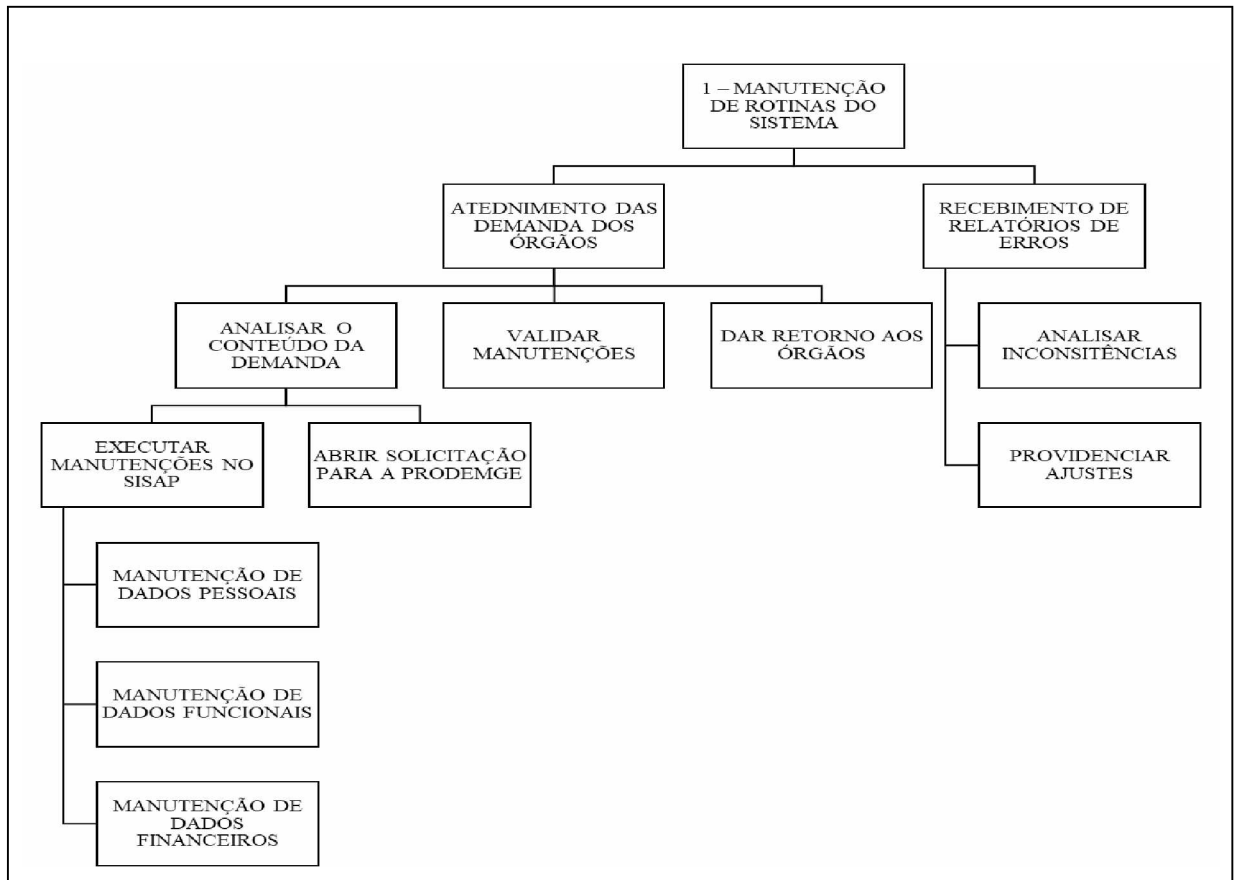
São apresentados adiante:

- desenho dos processos, atividades e tarefas da unidade;
- descritivo demonstrando como estes são executados;
- análise com os gargalos identificados.

4.3.1 Manutenção de Rotinas do Sistema

A manutenção de rotinas do sistema consiste em ajustar mensalmente o programa do pagamento de pessoal, de acordo com as demandas que surgem no decorrer do mês, com ajustes necessários à elaboração da folha de pagamento, conforme apresentado na figura 8.

Figura 8 – Manutenção de Rotinas do Sistema



Fonte: Elaboração própria

São processos, atividades e tarefas deste macroprocesso:

- Atendimento das demandas das unidades de recursos humanos dos órgãos, através das ferramentas de comunicação disponíveis, sendo necessário:
 - Analisar o conteúdo da demanda, buscando avaliar se a solicitação de manutenção pode ser atendida, bem como identificar aquelas prioritárias, que tem prazo para atendimento, devido ao fechamento da taxaço, devendo:
 - Executar no sistema SISAP, de acordo com as demandas apresentadas, a manutenções necessárias ao processamento do pagamento, sendo estas:
 - . Manutenção de dados pessoais, que contemplam inclusões ou alterações de informações como CPF, endereço, escolaridade;

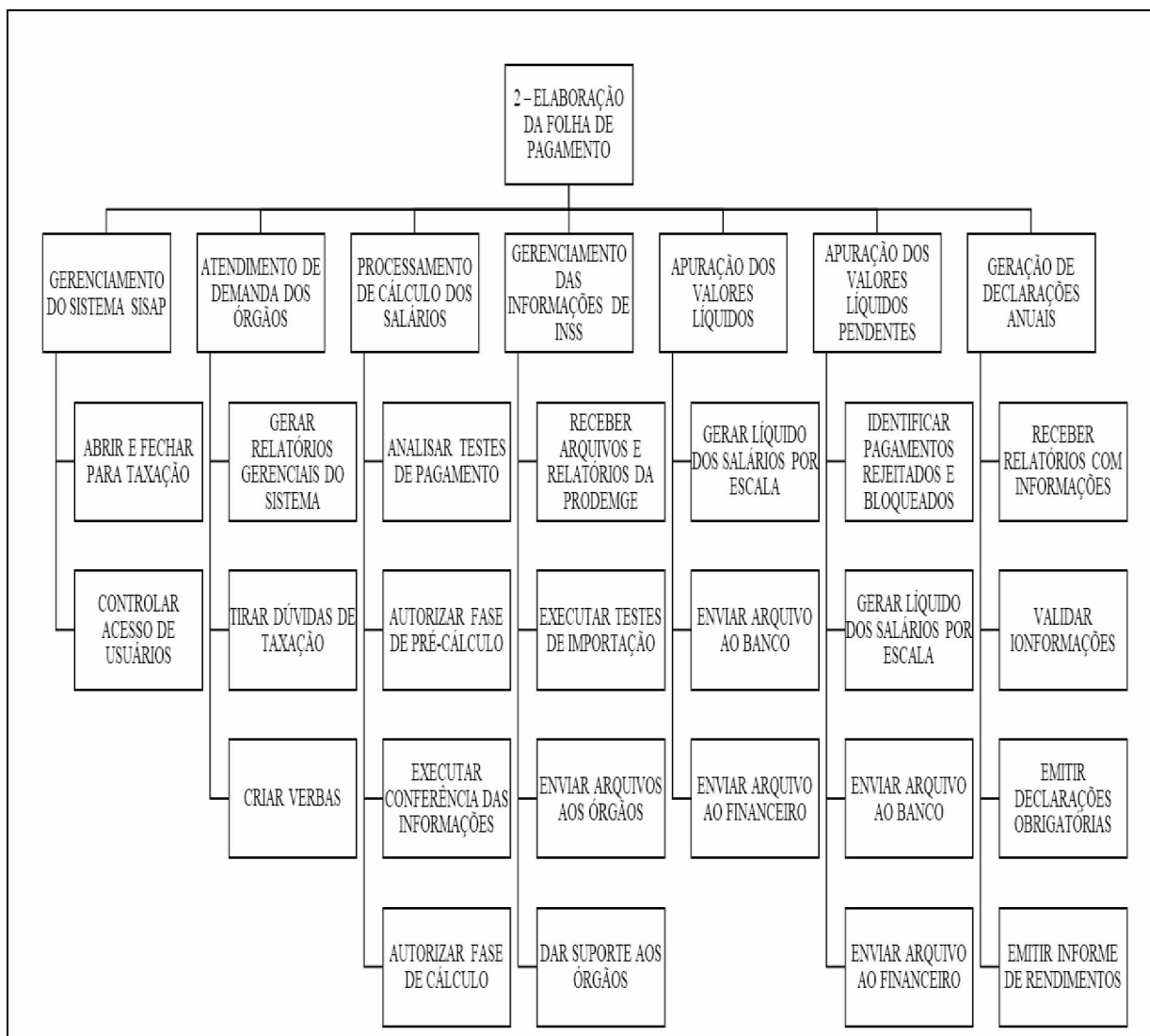
- . Manutenção de dados funcionais, que tratam de informações com relação ao vínculo de trabalho;
 - . Manutenção de dados financeiros, necessárias ao processo do correto cálculo do salário dos servidores;
 - Abrir solicitação de atendimento para a Prodemge, através da ferramenta de Manutenção de Sistemas - MANTIS, das demandas identificadas como inviáveis de se fazer manualmente no SISAP, devido ao volume de informações, ou que dependam de tarefas a serem executada em programa por um analista de sistemas;
 - Validar as manutenções executadas para constatar se a demanda foi atendida;
 - Dar retorno aos órgãos, informando se as demandas foram atendidas.
- Recebimento de relatórios de erros de sistema, gerados pela Prodemge, visando:
- Analisar as inconsistências apresentadas pelo sistema;
 - Providenciar correções necessárias.

Analisando os as divisões do macroprocesso “Manutenção de Rotinas do Sistema, não forma identificados de primeiro momento, gargalhos na execução, não sendo critério para que sejam feitas novas análises e identificação de melhorias.

4.3.2 Elaboração da Folha de Pagamento

O macroprocesso de elaboração da folha de pagamento, tem por finalidade gerar a folha do pagamento de pessoal, baseado nas informações mensais de salário dos servidores, lançadas pelos taxadores dos setores de recursos humanos de cada órgão, conforme apresentado na figura 9.

Figura 9 – Elaboração da Folha de Pagamento



Fonte: Elaboração própria

São processos, atividades e tarefas deste macroprocesso:

- Gerenciamento do sistema SISAP, que consiste em:
 - Abrir e fechar a taxação (período destinado ao lançamento dos valores a serem pagos aos servidores), de acordo com cronograma mensal acordado junto com a Prodemge;
 - Controlar o acesso dos usuários no referido sistema, através das ações de inclusão, alteração e exclusão, executadas pelos administradores de segurança, baseado nas parametrizações de acordo com a função de cada servidor;

- Atendimento de demandas dos órgãos pertencentes ao poder executivo, sendo em sua maioria as demandas de:
 - Apoiar na geração de relatórios gerenciais na ferramenta Business Office - BO, sendo um armazém de informações registradas no sistema SISAP;
 - Analisar dúvidas referentes a taxaço, que ocorrem quando aparecem novas situaçoes de pagamento;
 - Criar verbas de pagamento para que os taxadores possam efetuar os lançoamentos, quando surgem demandas de novos tipos de vantagens ou descontos;
- Processamento de cálculo dos salários, devendo:
 - Analisar testes de pagamento por amostragem, para validar se as parametrizaçoes do sistema estão efetuando o cálculo dos salários de forma correta, principalmente quando surgem novas situaçoes de pagamentos;
 - Autorizar a equipe da Prodemge a efetuar o pré-cálculo da folha de pagamento;
 - Executar a conferência das informações, através de relatório gerado pela fase anteriores;
 - Autorizar a equipe da Progemde a processar a fase final de cálculo dos salários;
- Gerenciamento das informações de INSS, através das tarefas de:
 - Receber da Prodemge os arquivos e relatórios, contendo as informações dos valores lançoados na folha de pagamento mensal, a favor do Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS;
 - Executar testes de importação dos arquivos no Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social - SEFIP, para apuração dos valores a recolher a favor do INSS, e validação dos mesmos;
 - Enviar aos órgãos, por e-mail, os referidos arquivos validados, bem como os valores apurados;
 - Apoiar aos servidores dos órgãos, na importação dos arquivos para o programa SEFIP, e transmissão à Receita Federal do Brasil – RFB;

- Apuração dos valores líquidos a pagar aos servidores, através das seguintes atividades:
 - Gerar arquivos contendo os valores líquidos a pagar, contendo: órgão de origem, masp de cada servidor, dados bancários e valor da parcela, de acordo com a escala de pagamento determinada pelo governador;
 - Enviar ao banco responsável pelos pagamentos, arquivo bancário, gerado no item anterior, antes da data determinada para crédito em conta;
 - Enviar ao setor financeiro de cada órgão, arquivo contendo o total a ser pago por cada unidade orçamentária;
- Apuração dos valores líquidos, pendentes de pagamento aos servidores, devendo:
 - Identificar os servidores que regularizaram suas contas bancárias, uma vez que os seus créditos foram rejeitados pelo banco, após tentativa de pagamento, bem como identificar os servidores aposentados que tiveram seus pagamentos bloqueados por falta de recadastramento e providenciaram a regularização;
 - Gerar arquivos contendo os valores líquidos a pagar, contendo: órgão de origem, masp de cada servidor, dados bancários e valor da parcela, de acordo com cronograma interno determinado para este reprocessamento;
 - Enviar ao banco responsável pelos pagamentos, arquivo bancário, gerado no item anterior, antes da data programada para crédito em conta;
 - Enviar ao setor financeiro de cada órgão, arquivo contendo o total a ser pago por cada unidade orçamentária;
- Geração de declarações anuais de pagamento de pessoal, devendo:
 - Receber da Prodemge, arquivos e relatórios com as informações necessárias;
 - Validar informações e providenciar correções;
 - Emitir as declarações obrigatórias, quais são:
 - DIRF – Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte;
 - RAIS – Relação Anual de Informações Sociais;

- Emitir Informe de Rendimentos anual, contendo as informações de pagamento dos servidores, e disponibilizar na ferramenta Portal do Servidor, para que cada interessado possa ter acesso ao documento através do cadastro de login e senha do usuário.

Analisando o processo de “Apuração dos Valores Líquidos Pendentes” de pagamento aos servidores, identificou-se que na composição destes valores, são inclusos em uma única verba de pagamento, os quantitativos referentes a pagamentos bloqueados e rejeitados. São considerados pagamentos bloqueados, aqueles cujos servidores aposentados não fizeram, dentro do mês de aniversário, seu recadastramento anual obrigatório junto aos sistemas do Estado, atestando que se encontra vivo, para recebimento de seus proventos. Quanto aos pagamentos rejeitados, tratam-se de valores que foram devolvidos pelo banco no mês anterior, após tentativa de pagamento, por inconsistências de contas bancárias.

Considerando que estes pagamentos são distintos, torna-se necessário readequar o processo, de forma a separar os lançamentos destes dois tipos de pagamentos, para no momento de “Enviar Arquivo ao Financeiro”, sejam informados os valores de forma separada, uma vez que a apuração atualmente utilizada, gera impactos no momento da utilização da fonte de recursos para envio dos valores ao banco, que será apresentada na análise adiante, do macroprocesso 3.1 Integração das informações de salários.

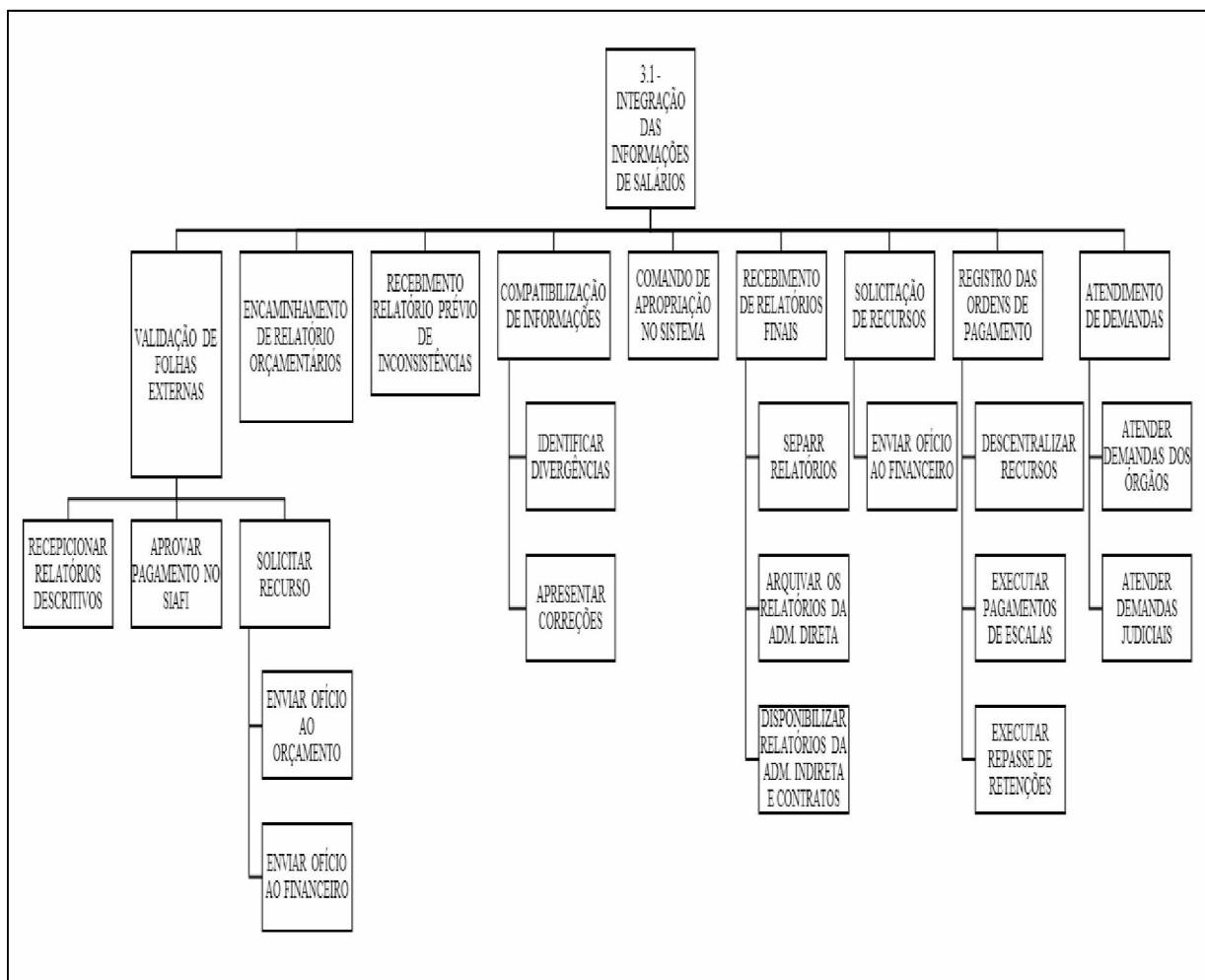
4.3.3 Integração das Informações Entre Sistemas

A integração das informações entre sistemas se subdivide em dois processos:

4.3.3.1 Integração das Informações de Salários

A Integração das Informações de Salários consiste em receber do sistema SISAP as informações processadas após a fase final do cálculo dos salários e transformá-las em saldo financeiro no sistema SIAFI, para posterior repasse aos beneficiários, conforme apresentado na figura 10.

Figura 10 – Integração das Informações de Salários



Fonte: Elaboração própria

São processos, atividades e tarefas deste macroprocesso:

- Validação das folhas de pagamento de pessoal da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais - PMMG, Corpo de Bombeiros Militares do Estado de Minas Gerais - CBMMG, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais - EMATER, Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais - EPAMIG, Rádio Inconfidência, externas ao sistema SISAP, tendo como atividades:
 - Recepcionar relatórios descritivos contendo informações dos valores de salário dos servidores e encargos patronais;
 - Executar o comando de aprovação do pagamento destas folhas no sistema SIAFI;

- Solicitar liberação de recursos orçamentários e financeiros para os citados órgãos, devendo:
 - Enviar ofício ao setor de orçamento da Superintendência de Orçamento e Finanças;
 - Enviar ofício ao setor financeiro da Superintendência de Administração Financeira;
- Encaminhamento para a Prodemge, do relatório mensal de dados orçamentários, enviado pela Superintendência de Orçamento e Finanças da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, que contém o detalhamento de onde deverão ser efetuadas as apropriações (execuções orçamentárias) da despesa com pagamento de pessoal de cada unidade orçamentária e seus respectivos patronais;
- Recebimento da Prodemge, na última semana do mês, do relatório prévio de inconsistências para correções antes da geração dos relatórios de pré-liquidação da folha de pagamento;
- Recebimento da Prodemge, dos relatórios de pré-liquidação gerados pelo sistema SIAFI, e os relatórios consolidados por verbas gerados pelo sistema SISAP, para compatibilização entre os valores totais calculados;
 - Identificar as divergências entre os valores gerados pelos dois sistemas;
 - Apresentar aos analistas da Prodemge, para correção e emissão de novo relatório;
- Comando no SIAFI, do pedido de apropriação de folha de pessoal, para que as informações de pagamento sejam transformadas em saldo financeiro liquidado;
- Recebimento dos relatórios finais, emitidos pela Prodemge, contendo o total da despesa apropriada por órgão e fonte de recurso, para:
 - Separar os relatórios por órgão;
 - Arquivar os relatórios que pertencem à Administração Direta;
 - Disponibilizar os relatórios físicos para os órgãos da Administração Indireta e Contratos da Administração Direta;
- Solicitação de liberação de recursos financeiros necessários ao pagamento das despesas liquidadas, através da tarefa mensal de:

- Elaborar ofício contendo os valores liquidados por órgão e enviar à Superintendência de Administração Financeira da Subsecretaria do Tesouro Estadual;
- Registro das Ordens de Pagamento Bancárias posteriormente aos recursos liberados, devendo:
 - Executar descentralização dos recursos financeiros liberados para a Administração Direta;
 - Registrar no sistema SIAFI, as ordens de pagamento bancárias da Administração Direta, com o valor total das escalas mensais quem somam o salário líquido dos servidores;
 - Repassar aos beneficiários, os valores retidos no contracheque destes servidores. São exemplos destas retenções:
 - . As consignações compulsórias que contemplam as determinações judiciais, contribuições previdenciárias etc.;
 - . As consignações facultativas, como: empréstimos, financiamentos e mensalidades sindicais;
- Atendimento de demandas, enviadas por meio das ferramentas de comunicação disponíveis, devendo:
 - Atender as demandas das unidades financeiras dos órgãos, que na maioria das vezes tratam-se de atualização de dados financeiros e dúvidas de como registrar determinado pagamento;
 - Atender demandas judiciais de apresentação de comprovação dos pagamentos.

Em análise ao processo de “Validação de Folhas Externas”, identificou-se que apesar da implantação do Sistema Eletrônico de Informações, por onde são tramitados os documentos do Estado, há órgãos pertencentes ao Poder Executivo, que ainda enviam de forma física, os relatórios descritivos referente ao pagamento de pessoal da sua unidade, para validação pelo setor responsável.

Considerando a evolução dos processos, e a insuficiência de espaço físico para arquivo destes documentos, torna-se necessário que estes órgãos se adequem ao novo tipo de tramitação de documentos.

Analisando o processo de “Recebimento de Relatórios Finais” do pagamento de pessoal, identificou-se que estes são gerados pela equipe da Prodemge, e entregues de forma física à equipe responsável pela integração, para que esta faça uma separação destes relatórios por órgãos. Posteriormente são arquivados os relatórios pertencentes à Administração Direta, e os referentes à Administração Indireta e Contratos da Administração Direta, ficam à disposição dos respectivos órgãos, para que um representante do mesmo possa se deslocar ao setor e recolhê-los. Importante esclarecer que os relatórios da Administração Direta são arquivados pela equipe de integração, devido aos pagamentos deste grupo serem executados pela mesma.

Diante do exposto, torna-se necessário readequar este processo, de forma que após a conclusão da integração das informações entre os sistemas SISAP e SIAFI, os referidos relatórios seja enviados por e-mail ao setor de recursos humanos e financeiro de cada órgão, de forma automática, reduzindo assim, recursos gastos com impressão, o tempo necessário para a equipe concluir este processo, bem como reduzir o espaço físico necessário ao arquivamento dos relatórios pertencentes à Administração Direta.

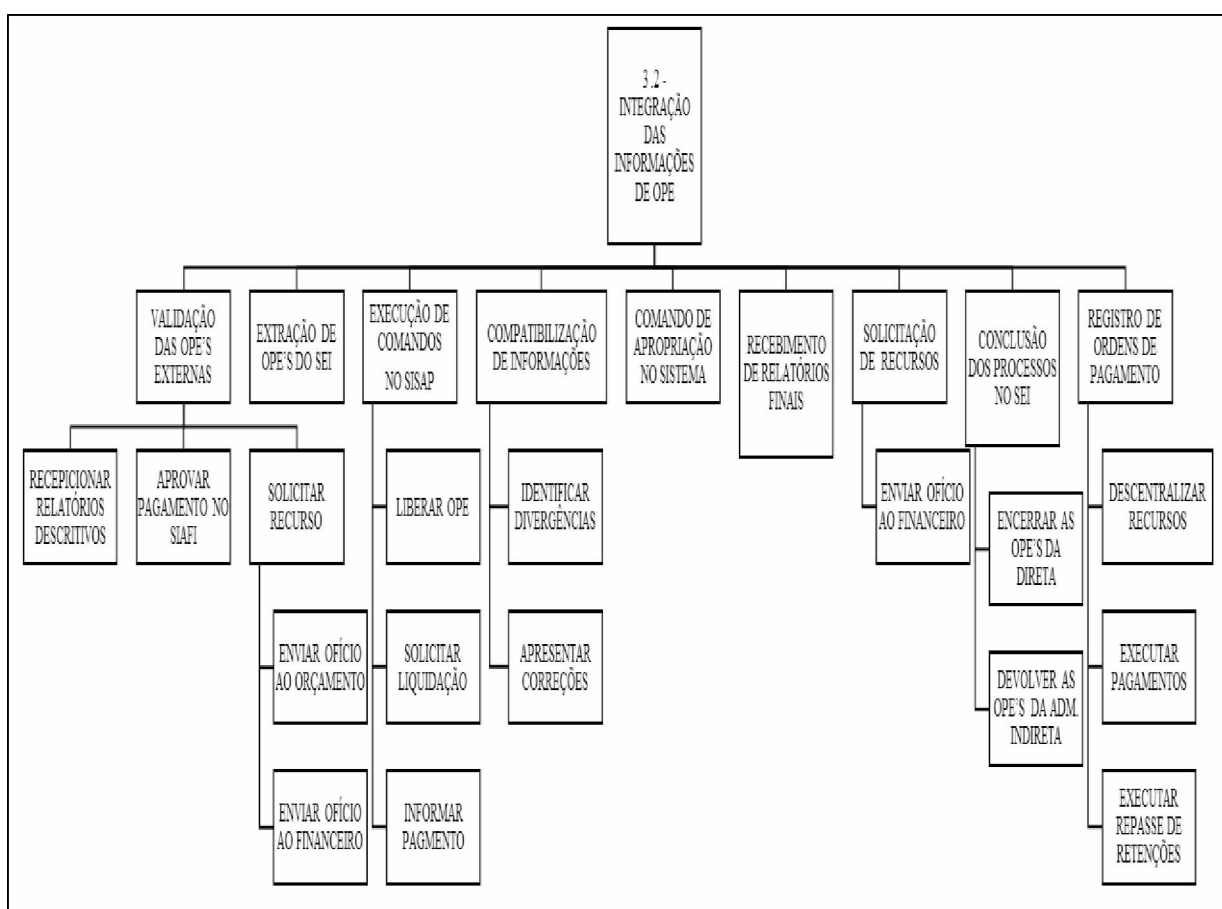
Analisando os processos de “Solicitação de Recursos”, através do envio de ofício ao setor financeiro, e o processo de “Registro das Ordens de Pagamento” bancárias, identificou-se que tanto os pagamentos bloqueados quanto os rejeitados, estão sendo registrados no sistema SIAFI, utilizando o saldo financeiro dos pagamentos rejeitados, em consequência de no momento do recebimento dos valores a serem pagos, não estarem sendo separados os pagamentos bloqueados dos rejeitados.

Para correção destes processos, torna-se necessário a apresentação das informações de forma separada, tendo em vista que nos dois processos, os valores de pagamentos bloqueados devem ser registrados com o saldo da conta contábil de “Pessoal e Encargos Sociais”, utilizando a liquidação em aberto, por se tratarem de valores que foram bloqueados antes de serem enviados ao banco junto com o pagamento normal. Quanto aos pagamentos rejeitados, estes devem ser registrados utilizando o saldo da conta contábil de “Devolução de Pagamentos pelo Banco”, por se tratarem de valores que já foram enviados ao banco para tentativa de pagamento na escala mensal.

4.3.3.2 Integração das informações das Ordens de Pagamentos Especiais - OPE

A Integração das Informações das Ordens de Pagamentos Especiais - OPE, contemplam os valores que não foram lançados pelo setor de recursos humanos de cada órgão, em tempo hábil na taxação mensal, bem como os Vencimentos Deixados que englobam os valores a receber pelo representante legal de servidor falecido, conforme figura 11.

Figura 11 – Integração das informações de OPE – Ordens de Pagamentos Especiais



Fonte: Elaboração própria

São processos, atividades e tarefas deste macroprocesso:

- Validação das OPE's da PMMG, CBMMG, externas ao sistema SISAP, tendo como tarefas:

- Recepcionar relatórios descritivos contendo informações dos valores a pagar;
- Aprovar o pagamento destes valores no sistema SIAFI;
- Solicitar liberação de recursos orçamentários e financeiros para os citados órgãos, devendo:
 - Enviar ofício ao setor de orçamento da Superintendência de Orçamento e Finanças;
 - Enviar ofício ao setor financeiro da Superintendência de Administração Financeira;
- Extração de OPE's do Sistema Eletrônico de Informações;
- Execução no SISAP, dos comandos de:
 - Liberar OPE para liquidação;
 - Solicitar fase para liquidação da OPE;
 - Informar data de liquidação da OPE, após registro dos pagamentos dos valores líquidos devidos terem sido acatados pelo banco;
- Recebimento da Prodemge, dos relatórios de pré-liquidação gerados pelo sistema SIAFI, e os relatórios consolidados por fonte de recursos gerados pelo sistema SISAP, para compatibilização entre os valores totais calculados, visando:
 - Identificar as divergências entre os valores gerados pelos dois sistemas;
 - Apresentar aos analistas da Prodemge, para correção e emissão de novo relatório;
- Comando no SIAFI, do pedido de apropriação das OPE's, para que as informações de pagamento sejam transformadas em saldo financeiro liquidado;
- Recebimento dos relatórios finais, emitidos pela Prodemge, contendo o total da despesa liquidada por fonte de recurso;
- Solicitação de liberação de recursos financeiros necessários ao pagamento das despesas liquidadas da Administração Direta, através da tarefa mensal de:
 - Elaborar ofício contendo os valores liquidados por fonte de recurso e enviar à Superintendência de Administração Financeira da Subsecretaria do Tesouro Estadual;
- Conclusão dos processos no SEI, de forma a:

- Encerrar as OPE's da Administração Direta, informando a data de pagamento, após estarem acatadas pelo banco;
 - Devolver os processos aos órgãos da Administração Indireta, para que providenciam os pagamentos das OPE's.
- Registro dos pagamentos, posteriormente aos recursos liberados, devendo:
- Executar descentralização dos recursos financeiros liberados para a Administração Direta;
 - Registrar no sistema SIAFI, as ordens de pagamento bancárias da Administração Direta, para cada credor, podendo ser este um servidor ou um representante legal de um servidor falecido;
 - Repassar aos beneficiários, os valores retidos no contracheque destes credores. São exemplos destas retenções:
 - As consignações compulsórias que contemplam as determinações judiciais, contribuições previdenciárias etc.;
 - As consignações facultativas, com empréstimos, financiamentos e mensalidades sindicais.

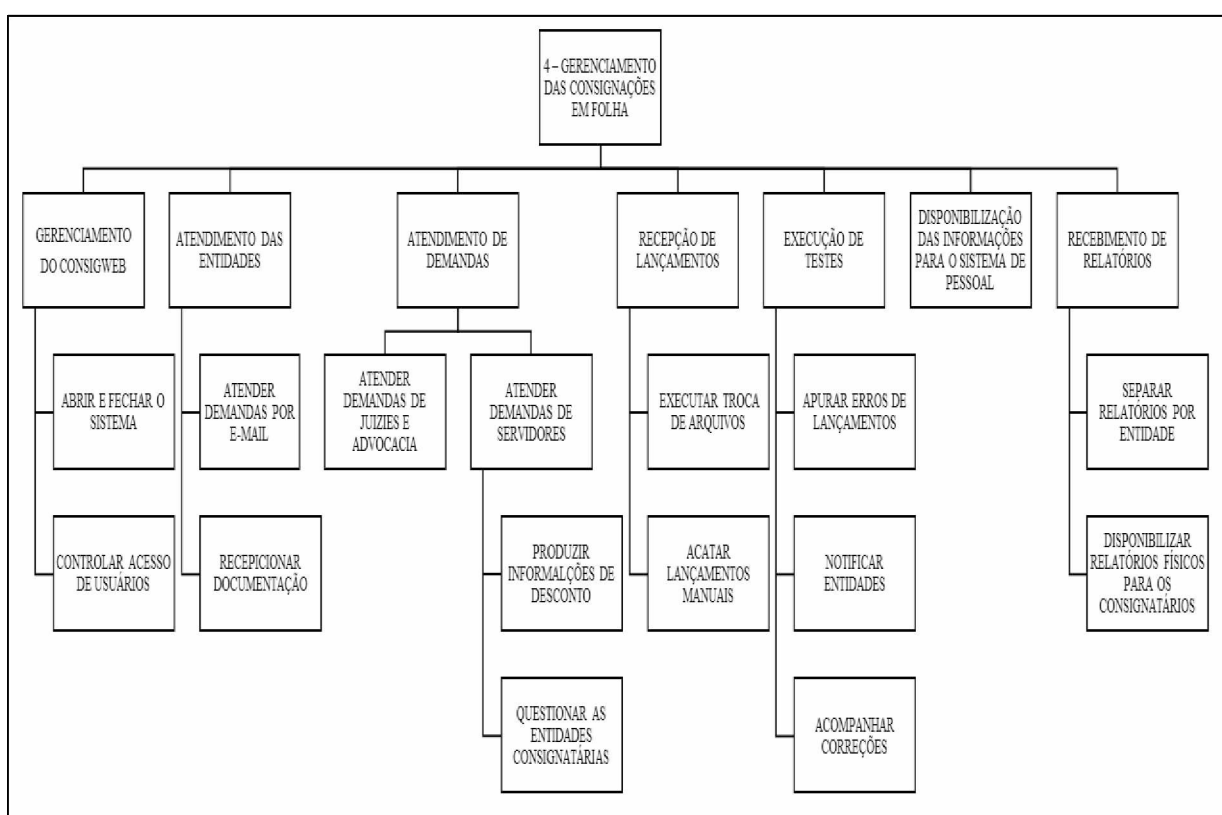
Em análise ao processo de “Validação das OPE's Externas”, assim como ocorre no processo de “Validação das Folhas Externas”, identificou-se que apesar da implantação do Sistema Eletrônico de Informações, por onde são tramitados os documentos do Estado, há órgãos pertencentes ao Poder Executivo, que ainda enviam de forma física, os relatórios descritivos referentes ao pagamento de pessoal da sua unidade, para validação pelo setor responsável.

Considerando a evolução dos processos, e a insuficiência de espaço físico para arquivo destes documentos, torna-se necessário que estes órgãos se adequem ao novo tipo de tramitação de documentos.

4.3.4 Gerenciamento das Consignações em Folha

O gerenciamento das consignações em folha de pagamento, trata-se do acompanhamento por meio do sistema ConsigWEB, dos valores lançados pelos consignatários (associações, sindicatos e/ou instituições financeiras), referentes à empréstimos, financiamentos, mensalidades e seguros, contratados pelos servidores junto a eles, para desconto em sua folha de pagamento mensal, conforme figura 12.

Figura 12 – Gerenciamento das Consignações em Folha



Fonte: Elaboração própria

São processos, atividades e tarefas inerentes a este macroprocesso:

- Gerenciamento do sistema ConsigWEB, através das atividades:
 - Abrir e fechar o sistema mensalmente, de acordo com cronograma acordado junto à Prodemge, respeitando os prazos para que os consignatários executem os lançamentos dos valores a serem retidos no pagamento dos servidores;

- Controlar os usuários da unidade que acessam ao sistema, bem como aqueles solicitados pelas entidades consignatárias;
- Atendimento às entidades, devendo:
 - Atender as demandas enviadas pelos meios de comunicação;
 - Recepcionar e analisar as documentações de apresentadas, para autorização de credenciamento ou recadastramento junto ao Estado de Minas Gerais;
- Atendimento de demandas enviadas à Divisão de Consignação, de forma a:
 - Atender à solicitação de juízes e órgãos de apoio jurídico do Estado, prestando informações de descontos efetuados no pagamento dos servidores;
 - Atender à questionamento dos servidores, solicitando informações sobre os descontos efetuados em seus contracheques, adotando o critério de:
 - Produzir informações de desconto extraídas do ConsigWEB, para dar suporte ao servidor;
 - Enviar às entidades consignatárias as solicitações de cancelamentos ou correções de descontos em folha de pagamento, bem como solicitar documentação comprobatória dos descontos lançados;
- Recepção das informações lançadas pelas entidades consignatárias, que atualmente ocorrem por meio de:
 - Troca de arquivos entre o sistema do consignatário e do ConsigWEB;
 - Lançamentos manuais feitos pelos usuários cadastrados destas entidades;
- Execução de testes de lançamento mensal dos empréstimos consignados, para:
 - Apurar erros de lançamentos;
 - Notificar as entidades consignatárias, com apresentação das inconsistências apontadas pelo sistema ConsigWEB;
 - Acompanhar se foram executadas as correções necessárias;
- Disponibilização das informações para que o sistema SISAP possa extrair os lançamentos a serem descontados na folha de pagamento dos servidores;

- Recebimento da Prodemge, dos relatórios de resumo de arrecadação, contendo total dos valores retidos, para:
 - Separá-los por entidade consignatária;
 - Disponibilizar relatórios para recolhimento físico pelas entidades consignatárias;

Em análise ao processo de “Recepção de Lançamentos”, efetuados pelas entidades consignatárias, identificou-se que há duas formas de receber estes lançamentos. A primeira é feita por meio de troca de arquivos entre o sistema ConsigWEB e o sistema utilizado pelo banco, e a segunda por meio de lançamentos manuais, feitos pelos usuários dos bancos, cadastrados no sistema ConsigWEB.

Para dar maior segurança ao processo, torna-se necessário avaliar se o sistema utilizado atualmente pelo Estado tem capacidade de receber todos os lançamentos por meio de troca de arquivos, e posteriormente disponibilizar esta funcionalidade a todas as entidades consignatárias.

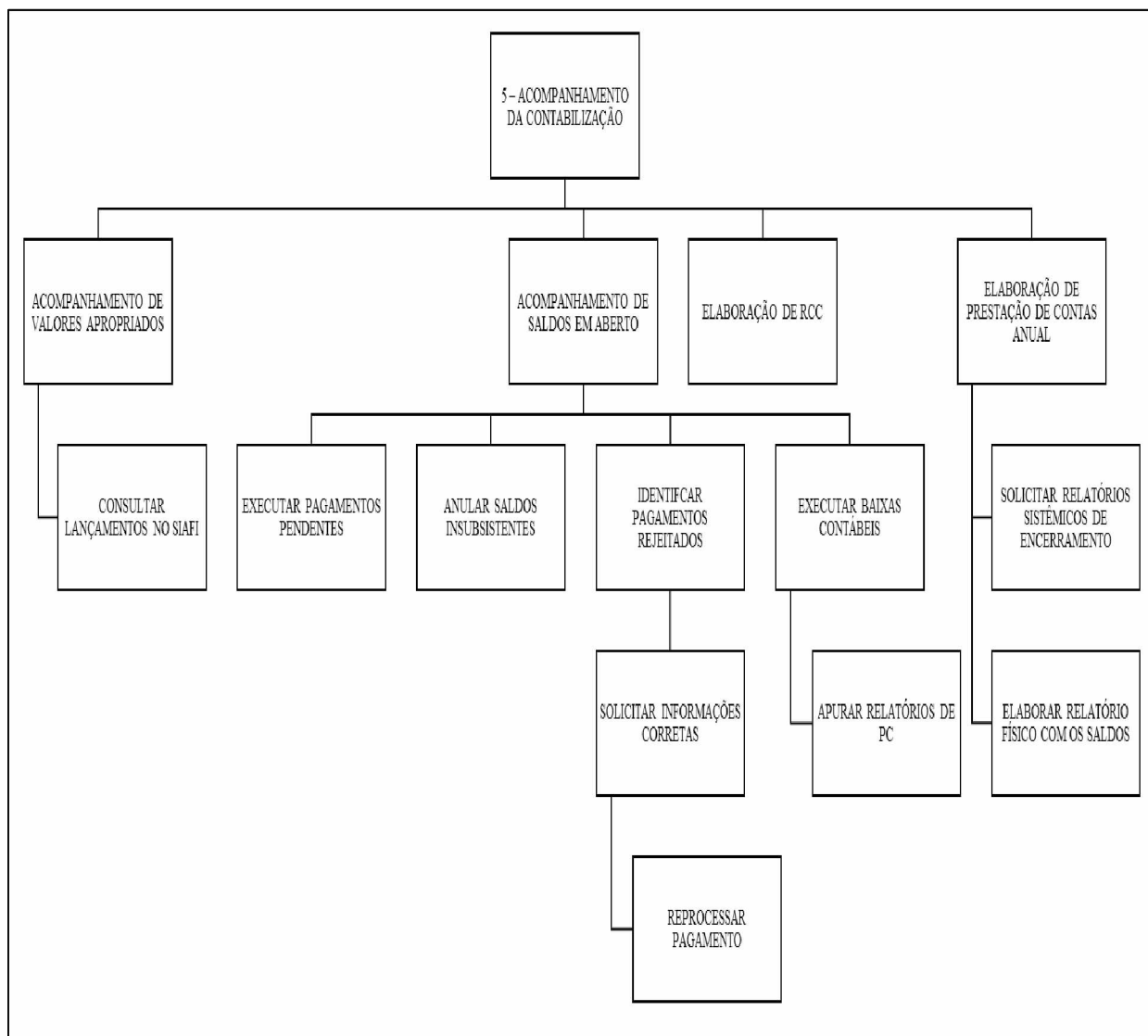
Em análise ao processo de “Recebimento de Relatórios” finais de consignação, contendo os valores facultativos descontados na folha de pagamento dos servidores, identificou-se que estes são gerados pela equipe da Prodemge, e entregues de forma física à equipe responsável pela consignação, para que a mesma separe os referidos relatórios por entidade consignatária, deixando-os à disposição para que um representante da entidade possa se deslocar ao referido setor e recolhê-los.

Diante do exposto, torna-se necessário readequar este processo, de forma que após a conclusão da integração das informações entre os sistemas SISAP e SIAFI, os referidos relatórios sejam disponibilizados para as entidades consignatárias, diretamente no sistema ConsigWEB, de forma automática, reduzindo assim o tempo gasto para a equipe concluir este processo.

4.3.5 Acompanhamento da Contabilização

O acompanhamento dos valores contabilizados no sistema SIAFI, é executado através da conciliação das contas contábeis disponíveis neste sistema, onde são registradas as movimentações financeiras em cada conta, buscando acompanhar os registros mensais, conforme figura 13.

Figura 13 – Acompanhamento da Contabilização



Fonte: Elaboração própria

São processos, atividades e tarefas deste macroprocesso:

- Acompanhamento mensal dos valores apropriados para pagamento, devendo:
 - Consultar lançamentos efetuados no SIAFI, buscando identificar junto aos relatórios de integração, de que se tratam os pagamentos que cabem uma análise mais detalhada;
- Acompanhamento dos saldos que se encontram em aberto, no mês subsequente à conclusão de todos os pagamentos executados, de acordo com as datas definidas em cronograma, devendo:
 - Executar os pagamentos pendentes;
 - Anular os saldos que forem identificados com insubsistentes;
 - Identificar os pagamentos rejeitados pelo banco, de forma a:
 - Solicitar aos responsáveis as informações bancárias corretas do credor;
 - Reprocessar o pagamento com os dados bancários corretos;
 - Executar baixas contábeis dos valores referentes a prestação de informações de recursos enviados para pagamento;
- Elaboração de Relatório de Conformidade Contábil - RCC, informando mensalmente as justificativas para manutenção dos valores que se encontram em aberto, de acordo com cada conta contábil, conforme Plano de Contas da unidade orçamentária;
- Elaboração de a Prestação de Contas Anual, baseada nos saldos do Balanço de Encerramento do Exercício da unidade orçamentária pelo qual é responsável pelos registros financeiros, devendo:
 - Solicitar no sistema SIAFI, os relatórios de encerramento do exercício;
 - Elaborar prestação de contas, de acordo com normativo emitido pelo Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, contendo formulário físico dos valores em aberto, e justificando a existência de saldos inscritos em restos a pagar processados.

Analisando o processo de “Acompanhamento dos SalDOS em Aberto”, dentre os quais encontra-se a tarefa de “Identificar Pagamentos Rejeitados” (fig. 21), constatou-se que há um considerável saldo em aberto, na conta contábil de “Devoluções de Pagamentos

Pelos Bancos”, que vem sendo mantido a mais de 4 anos, em decorrência da falha no processo de “Registro das Ordens de Pagamento”, conforme já citado anteriormente.

Para regularização deste saldo, além da revisão do registro das ordens de pagamento, cabe avaliar a possibilidade de levantamento no sistema SISAP, dos reais valores pendentes, referentes aos pagamentos rejeitados, para posterior conciliação com o saldo em aberto na conta contábil, e avaliar junto à unidade central de contabilidade, as providências necessárias para baixa das sobras apresentadas.

Ainda dentro deste processo, na execução da atividade de “Identificar os Pagamentos Rejeitados”, observou-se que para os casos as Ordens de Pagamentos Especiais, descritas no macroprocesso 3.2 Integração das Informações de OPE, há pagamentos de Vencimentos Deixados em aberto há mais de 10 anos, em virtude de terem sido rejeitados pelo banco, por motivo de conta bancária inválida, dos quais não se conseguiu entrar em contato com o beneficiário, para solicitação de informação de nova conta, e reprocessar o pagamento.

Considerando o tempo destas pendências de pagamento, para regularização destes saldos em aberto, cabe definir por quanto tempo estes saldos devem ser mantidos, e avaliar a possibilidade de anular os demais antigos no sistema SIAFI, informando no histórico do registro, o motivo da anulação, bem como cancelar a emissão da OPE – Vencimentos Deixados no sistema SISAP, para caso posteriormente o credor deste pagamento venha requerer os seus direitos, ambos os sistemas tenham informações suficientes para subsidiar um novo registro de pagamento.

Em continuidade à análise do processo de “Acompanhamento dos Saldos em Aberto”, que dentre suas atividades, há aquela de executar mensalmente, as baixas contábeis no sistema SIAFI, referentes ao total dos valores enviados aos bancos para pagamento, de acordo com o relatório de prestação de contas apresentado pelo mesmo. Todavia identificou-se que devido a incompatibilidade entre o sistema SISAP e o sistema bancário, os referidos relatórios de prestação de contas não contêm informações completas para subsidiar estas baixas, motivo pelo qual as mesmas são feitas em sua totalidade, no mês subsequente ao registro das ordens de pagamentos bancárias.

Diante destes fatos, é necessário que haja uma revisão deste processo, de forma a compatibilizar os sistemas, para que sejam emitidos relatórios completos, suficientes para subsidiar as devidas baixas da conta contábil de “Recursos Entregues a Terceiros Para Pagamento de Pessoal”.

4.3.6 – Síntese dos gargalos a apresentação de melhorias

Visando proporcionar ao leitor, um resumo das informações detalhadas no item 4.3, são apresentados a seguir, conforme quadro 2, resumo dos gargalos identificados em cada processo, bem como a apresentação de melhorias que podem ser feitas para correção dos processos.

Quadro 2 - Síntese dos gargalos e melhorias dos processos

Continuação			
Macroprocesso	Processo	Gargalos	Apresentação de melhorias
1 - Manutenção de Rotinas do Sistema	-	Sem identificação de gargalos	-
2 - Elaboração da Folha de Pagamento	Apuração dos Valores Líquidos Pendentes	Lançamento de Pagamentos bloqueados e rejeitados, em uma única verba	Separar os lançamentos dos dois tipos de pagamento
3 - Integração das Informações Entre Sistemas	Validação de Folhas Externas	Envio de relatórios de descritivos de forma física	Enviar relatórios por meio do Sistema Eletrônico de Informações -SEI
	Recebimento de Relatórios Finais	. Recebimento de relatório de forma física . Separação manual por órgão . Arquivamento dos relatórios da Adm. Direta . Entrega dos relatórios da Adm. Indireta e Contratos	Enviar relatórios por e-mail ao setor de recursos humanos e financeiro de cada órgão, de forma automática, após a integração
	Solicitação de Recursos	Registro das informações no sistema, dos valores de pagamentos bloqueados e rejeitados, utilizando o saldo financeiro de pagamentos rejeitados	Registrar as informações utilizando os dados das contas contábeis específicas
	Registro das Ordens de Pagamento		
	Validação das OPE's Externas	Envio de relatórios de descritivos de forma física	Enviar relatórios por meio do Sistema Eletrônico de Informações -SEI

Macroprocesso	Processo	Gargalos	Apresentação de melhorias
4 - Gerenciamento das Consignações em Folha	Recepção de Lançamentos	Recepção de lançamentos por meio de troca de arquivos e registros manuais no sistema ConsigWEB	recepcionar todos os lançamentos por meio de troca de arquivos
	Recebimento de Relatórios	<ul style="list-style-type: none"> . Recebimento de relatório de forma física . Separação manual por entidade consignatária . Entrega dos relatórios físicos 	Disponibilizar relatórios para as entidades consignatárias diretamente no sistema ConsigWEB
5 - Acompanhamento da Contabilização	Acompanhamento dos Saldos em Aberto	Saldo em aberto na conta contábil de "Devoluções de Pagamentos Pelos Bancos"	<ul style="list-style-type: none"> . Levantar valores pendentes de pagamento no sistema SISAP . Conciliar com o saldo em aberto na conta contábil . Baixar as sobras apresentadas
		Pagamentos de Vencimentos Deixados, rejeitados pelo banco, em aberto há mais de 10 anos	<ul style="list-style-type: none"> . Definir por quanto tempo estes saldos devem ser mantidos . Avaliar a possibilidade de anular os demais antigos no sistema SIAFI . Cancelar a emissão da OPE – Vencimentos Deixados no sistema SISAP
		Relatórios de prestação de contas não contêm informações completas para subsidiar baixas no SIAFI, devido a incompatibilidade entre o sistema SISAP e o sistema bancário	<ul style="list-style-type: none"> . Compatibilizar os sistemas, para que sejam emitidos relatórios completos, suficientes para subsidiar as devidas baixas

Fonte: Elaboração própria

5 CONCLUSÃO

A estrutura processual de processamento do pagamento de pessoal da Superintendência analisada, é composta por elementos legais e obrigatórios que atendem aos princípios e finalidades que norteiam esta prática. Todavia observou-se que não havia na unidade, um mapeamento dos processos desta, motivo pelo qual se teve como objetivo geral da pesquisa, detalhar os macroprocessos executados nesta unidade e identificar os possíveis gargalos que os mesmos poderiam apresentar.

Constatou-se que ausência do mapeamento destes processos, se deu em virtude das rotineiras tarefas para atendimento da finalidade da Superintendência, bem como a interrupção da continuidade de alguns projetos com o mesmo objetivo desta pesquisa, devido a mudanças políticas ou decisões internas.

Em decorrência do cenário atual em que se encontra o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, com determinações de readequação dos gastos com pessoal, buscou-se produzir um material analítico contendo o desenho dos processos executados na mesma, inerentes ao pagamento de pessoal, bem como apontar os gargalos identificados no decorrer do mesmo, proporcionando aos gestores garantir a continuidade dos serviços prestados através de melhoria dos processos, mesmo com equipes reduzidas.

Diversos desafios foram encontrados para a produção deste material, em virtude da falta de bibliografia que tratasse especificamente do pagamento de pessoal, o fato de se tratar de um fluxo longo que envolve vários setores e atividades, além do pouco material descritivo na unidade para apoio no desenho dos processos. Mas com pesquisas bibliográficas semelhantes, conhecimento do autor na área, e o apoio da equipe responsável pelo pagamento, foi possível elaborar o desenho dos processos da unidade.

Os resultados encontrados mostram-se que a equipe responsável pela execução do pagamento, possui um vasto conhecimento tácito, mas que necessitam de capacitação em gestão de processo para transformar este conhecimento em explícito, bem como criticar as possíveis melhorias. Através do desenho dos processos, observou-se também, conforme

apresentado no capítulo 4.4, que alguns deles estão sendo executados de forma incorreta, bem como alguns outros dos quais podem ser feitas melhorias, com vistas a gerar maior agilidade na conclusão dos processos.

O desenho destes processos proporcionou a apropriação do conhecimento tácito, que está em vias de ser perdido, devido à identificação do perfil estário da equipe. Além disso, poderá contribuir para a melhoria na execução dos processos nas unidades descentralizadas de pagamento de pessoal, que identificarem oportunidades de melhorias na execução, como exemplo no caso do macroprocesso 5 – Acompanhamento da Contabilização.

Apesar de entender que o objetivo do trabalho foi alcançado, de maneira geral, a presente pesquisa não se configura como um estudo exaustivo, tendo em vista que podem ser criados novos processos devido ao volume de variáveis de pagamentos que a unidade possui, bem como a identificação de novos gargalos a partir do momento que a equipe obtiver maior conhecimento em gestão de processos. O término desse trabalho não resulta necessariamente no encerramento desta discussão, podendo ser aprofundado em trabalhos futuros, inclusive no resenho detalhado dos processos dos quais já foram apresentados gargalos, a implementação de gestão de processos através de ferramentas específicas, além da utilização de indicadores de desempenho.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Maria Carolina Barbosa de *et al.* **Mapeamento de Processos e Uso da Cadeia de Valor Como Ferramenta Para a Melhoria dos Serviços em Uma Pró-Reitoria da Universidade Federal de Pernambuco.** João Pessoa-PB: [s.n], 2016. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_323_28870.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOOK.** [Brasília/DF]: [s.n], 2013, v. 3. Disponível em: <https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOOK_Guide_Portuguese.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2019

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas.** Santa Catarina - RS: [s.n], 2015. Disponível em: <http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_pessoas.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2019.

BALDAM, Roquemar *et al.* **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM – Business Process Management.** 36. ed. Rio de Janeiro-RJ: Érica, [ca. 1990].

BARRETO, Erika Rocha. **Os desafios da gestão de pessoas na Administração Pública.** Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: [s.n], 2016. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.56914&seo=1>>. Acesso em: 03 abr. 2019.

BENETTI, Marcos Antonio. **Modelo da cadeia de valor.** 2018. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/viewFile/3734/1386>>. Acesso em: 16 mar. 2019.

BERTÉLI, Michele Otobelli; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. **Utilização da Gestão por Processos de Negócio nas Organizações do Setor Metalmeccânico de Caxias Do Sul.** Caxias do Sul: Unijuí, 2017, p. 403-440. Disponível em: <<https://www.benetti.eti.br/gest%C3%A3o-da-tecnologia-da-informa%C3%A7%C3%A3o/modelo-da-cadeia-de-valor>>. Acesso em: 16 mar. 2019.

BORGES, L. M.; WALTER, F.; SANTOS, L. C. **Análise e Redesenho de Processos no Setor Público: Identificação de Melhorias em um Processo de Compras.** Universidade Federal da Paraíba (UFPB): [s.n], v. 1, ano 32, p. 231–252. Disponível em:

<<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/viewFile/3734/1386>>. Acesso em: 16 mar. 2019.

BRASIL. Decreto 35.304 de 30 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a implantação e utilização do Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado de Minas Gerais - SIAFI-MG. **Assembleia Legislativa de Minas Gerais**. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=35304&comp=&ano=1993&aba=js_textoAtualizado#texto>. Acesso em: 04 abr. 2019.

BRASIL. Decreto 37.190 de 28 de agosto de 1995. Cria a Comissão Central de Racionalização e Unificação de Administração do Estado. **Assembleia Legislativa de Minas Gerais**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=37190&comp=&ano=1995>>. Acesso em: 02 abr. 2019.

BRASIL. Decreto 39.601 de 19 de maio de 1998. Dispõe sobre a gestão do Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado de Minas Gerais – SIAFI/MG – e dá outras providências. **Assembleia Legislativa de Minas Gerais**. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=39601&comp=&ano=1998&aba=js_textoAtualizado#texto>. Acesso em: 04 abr. 2019.

BRASIL. Decreto 41.585 de 13 de março de 2001. Dispõe sobre o Sistema Único de Pagamento de Pessoal, para a Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual. **Assembleia Legislativa de Minas Gerais**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=41585&comp=&ano=2001>>. Acesso em 04 abr. 2019.

BRASIL. Decreto 43.188 de 10 de fevereiro de 2003. Dispõe sobre a Centralização da Folha de Pagamento dos Órgãos da Administração Indireta no Sistema Único de Pagamento de Pessoal. **Assembleia Legislativa de Minas Gerais**. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43188&comp=&ano=2003&aba=js_textoOriginal#texto>. Acesso em: 04 abr. 2019.

BRASIL. Decreto 43.441 de 17 de julho de 2003. Estabelece procedimento de taxação da folha de pagamento de pessoal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Minas Gerais. **Assembleia Legislativa de Minas Gerais**. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43441&comp=&ano=2003&aba=js_textoAtualizado#texto>. Acesso em: 04 abr. 2019.

BRASIL. Decreto 47. 348 de 24 de janeiro de 2018. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Fazenda. **Assembleia Legislativa de Minas Gerais**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-novamin.html?tipo=DEC&num=47348&ano=2018>>. Acesso em: 02 abr. 2019.

BRASIL. Lei 11.861 de 25 de setembro de 1995. Transfere a Superintendência Central de Pagamento de Pessoal da Secretaria de Estado da Fazenda para a Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração e dá outras providências. **Assembleia Legislativa de Minas Gerais**. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=11861&comp=&ano=1995&aba=js_textoAtualizado#texto>. Acesso em: 04 abr. 2019.

BRASIL. Lei 22.257 de 27 de julho de 2016. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. **Assembleia Legislativa de Minas Gerais**. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=22257&comp=&ano=2016&texto=consolidado#texto>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

BRASIL. Resolução Conjunta SEF-SEPLAG nº 4.974 de 20 de janeiro de 2017. Restabelece Comissão instituída pela Resolução Conjunta SEF-SEPLAG nº 9.606, de 5 de setembro de 2016, e dá outras providências. **Diário do Executivo**, Minas Gerais, MG, caderno 1, 21 jan. 2017. Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176121/caderno1_2017-01-21%2014.pdf?sequence=1>. Acesso em: 04 abr. 2019.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

COSTA, Amabile Borges da. **Gestão de Pessoas e Liderança: análise em ambientes públicos**. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba-PR: [s.n], 2013. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2630/1/CT_GPM_III_2013_%2002.pdf> Acesso em: 03 abr. 2019.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Gestão por Processos**. Cadernos de Excelência – Processos, 2016. Disponível em: < www.fnq.org.br>. Acessado em : 04 abr. 2019.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, Michael. **Reengineering work**: don't automate, obliterate. Harvard Business Review, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.

HUGHES, M.; SCOTT, M.; GOLDEN, W. **The role of business process redesign in creating e-government in Ireland**. Business Process Management Journal, v. 12, n. 1, p. 76-87, 2006.

LACERDA, R.T.O.; VARGAS, L.E.L.; ENSSLIN, S.R. **Metodologia de Gestão de Processos e Dynamic Capabilities**. R. Adm. FACES Journal. Belo Horizonte, v.11, n.3, p. 111 -134. Jul/Set 2012.

MACINTOSH, R. **BPR: alive and well in the public sector**. International Journal of Operations & Production Management, v. 23, n. 3, p. 327-344, 2003.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos** – do operacional ao Estratégic ampliada. São Paulo: Futura, 2001.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Fazenda. Disponível em: <https://www.siafi.mg.gov.br/fcag/SIAFI/site_siafi_mg/siafi>. Acesso em: 04 abr. 2019.

MINAS GERAIS. Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais. **Apresent Sisap**. Belo Horizonte: 2017.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Fazenda. **Estrutura SDP**. Belo Horizonte: 2018.

MISCHAK, R. F. **Business reengineering** - der weg vom funktions- zum prozeßorientierten denken im unternehmen. In: BERNDT, R. (Ed.). Business reengineering: effizientes neugestalten von geschäftsprozessen. Berlin: Springer, 1997.

PORTER, Michel Eugene. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 18. ed. São Paulo - SP: Campus, 1986.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilce Maria. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. [S.l.: s.n], p. 76-97. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33863767/metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1554936439&Signature=vhFR4Kh6b5yYIUuovHbdTodUhRg%3D&response-content%20disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_cie.pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WAAL, B. M. E.; BATENBURG, R. **The process and structure of user participation: a BPM system implementation case study**. Business Process Management Journal, v. 20, n. 1, p. 107-128, 2014.