

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS - UNIMONTES
PPGDEE- PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Felipe Martins Maia

***COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DIAGNÓSTICO SOBRE A
GESTÃO DE PROCESSOS, INTEGRIDADE E ACCOUNTABILITY NA PREFEITURA DE
MONTES CLAROS***

Montes Claros – MG
Setembro/2023

Felipe Martins Maia

COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DIAGNÓSTICO SOBRE A GESTÃO DE PROCESSOS, INTEGRIDADE E ACCOUNTABILITY NA PREFEITURA DE MONTES CLAROS

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial – PPGDEE, da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES, como exigência para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial

Orientador: Dr. Felipe Fróes Couto

Coorientador: Dr. Pablo Peron de Paula

Banca Examinadora:

Dr. Felipe Fróes Couto (Orientador-Presidente) (UNIMONTES)

Dr. Pablo Peron de Paula (Coorientador) (UNIMONTES)

Dr. Rafael Soares Duarte de Moura (UNIMONTES)

Dra. Tamiris Cristhina Resende da Silva (Prefeitura de Belo Horizonte – PBH)

Dr. Gonzalo Pardo-Beneyto (Universitat de València)

Montes Claros (MG)

Setembro/2023

M217c Maia, Felipe Martins
 Compliance na administração pública [manuscrito]: diagnóstico sobre a gestão de processos, integridade e *accountability* na prefeitura de Montes Claros / Felipe Martins Maia – Montes Claros (MG), 2023.
 209 f. : il.

 Bibliografia: f. 76-79.
 Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial/PPGDEE, 2023.

 Orientador: Prof. Dr. Felipe Fróes Couto.
 Coorientador: Prof. Dr. Pablo Peron de Paula.

 1. Administração Pública. 2. *Business Process Management*. 3. Eficiência. 4. Integridade. I. Couto, Felipe Fróes. II. Paula, Pablo Peron de. III. Universidade Estadual de Montes Claros. IV. Título. V. Título: Diagnóstico sobre a gestão de processos, integridade e *accountability* na prefeitura de Montes Claros.

Dedico este trabalho à minha família, fonte de amor, carinho e tranquilidade.

Em especial à minha esposa, pelas incontáveis vezes que me fez acreditar que o dia de me tornar mestre chegaria, quando pensava ser impossível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa, minha amiga, o amor da minha vida, Karine Rocha, a pessoa que me faz acreditar que sou capaz de tudo, a pessoa que absorve meus temores, ansiedades e medos e os transforma em uma certeza inabalável de que tudo que almejo alcançarei. Você torna minha vida mais leve e meu futuro mais certo. Este mestrado não aconteceria sem você ao meu lado em todos os momentos, e você sempre esteve comigo.

Agradeço também aos meus pais: Leonardo Martins, que me serve de inspiração como homem e professor, nascido para a docência, e Fabrícia Mendes, fonte de infindável carinho e amor, exemplo de professora apaixonada por seu ofício e por seus (pequeninos) alunos. Ser amigo dos próprios pais é um privilégio que amo ter.

Agradeço ao meu padrasto, Washington Atanásio, cujos ensinamentos me fazem ver que, na prática, a teoria se comporta de forma diferente, além de ser meu resolvidor de problemas, conselheiro, confidente, companheiro de estrada e amigo, e à minha madrasta, Ranielle Santos, outro exemplo de amor à docência. Tenho a sorte de ter dois pais e duas mães.

Agradeço aos meus (não mais) pequenos irmãos, Gabriel, Pedro e Rafael, cuja simples presença na minha vida me traz felicidade.

Agradeço ainda ao meu melhor amigo e sócio, Douglas Oliveira, que, durante todos esses anos, aguentou firme a sobrecarga de trabalho, trabalhando por dois em diversos momentos e nunca, nunca, tirou o sorriso do rosto. Sua tranquilidade tranquiliza-me. Dog, sua inteligência e resiliência inspiram-me, obrigado por tornar o meu mestrado possível.

Agradeço ao meu orientador, Felipe Fróes, o qual me concedeu o privilégio de sua orientação, que não se limitou à academia, estendendo-se a toda a vida, fez-me acreditar em mim mesmo e que eu seria capaz de realmente contribuir com o mundo através da pesquisa. Você me inspira como professor, acadêmico e pessoa, tenha certeza de que sua orientação irá repercutir em minha vida enquanto eu existir. Obrigado, Fróes.

Agradeço ao meu coorientador, Pablo Perón, que muito contribuiu em minha pesquisa através de seu vasto e profundo conhecimento.

Agradeço aos meus colegas de projeto, Brenda Carvalho e Matheus Vitor, que contribuíram (e contribuem) significativamente para o sucesso de nossa empreitada.

Agradeço aos colegas de mestrado, pelo mútuo apoio, emocional e acadêmico, o que tornou todo o percurso possível.

Agradeço à Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino Superior do Norte de Minas e à Universidade Estadual de Montes Claros por viabilizarem, financeira e juridicamente, todo o projeto do qual o presente trabalho se originou.

Agradeço, por fim, à Prefeitura de Montes Claros (MG) por acreditar no sucesso do projeto, além de permitir que dele se originassem pesquisas como o presente trabalho.

RESUMO

A busca pela eficiência na Administração Pública é, além de um desejo, um dever alçado ao *status* de mandamento constitucional. Sua inserção no contexto burocrático brasileiro advém das inspirações pela *New Public Management*, a partir da premissa de que a Administração Pública deve buscar, na iniciativa privada, os instrumentos necessários para se tornar mais eficiente na prestação de seus serviços. Na expectativa de atingir esse objetivo, a Secretaria de Finanças (SeFIN) da Prefeitura do Município de Montes Claros (MG) contratou uma pesquisa junto à Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino Superior do Norte de Minas para implantar instrumentos de melhoria na gestão de seus processos de negócios, em especial a metodologia do *Business Process Management* (BPM), o qual além de aprimorar a gestão de processos de negócios, tende a torná-los mais íntegros, garantindo, assim, sua conformidade regulatória e maior *accountability*. Desse modo, o presente trabalho apresenta o diagnóstico organizacional feito na SeFIN, que busca analisar o cenário organizacional encontrado na secretaria antes da aplicação do BPM, por meio da aplicação de uma metodologia de pesquisa-ação para a qual coletamos questionários, realizamos entrevistas e fizemos observações de campo. Nesse contexto, foi possível identificar um cenário de baixa maturidade em BPM, com processos de negócios desconhecidos pelos próprios servidores, com alta dependência dos conhecimentos individuais de cada participante, situação que resulta em uma baixa capacidade de gestão. Sendo assim, a expectativa é que, ao fim, a pesquisa contratada reduza os problemas identificados.

Palavras-chave: Administração Pública, *Business Process Management*, Eficiência, Integridade.

ABSTRACT

The pursuit of efficiency in Public Administration is not merely a desire; it is also a duty enshrined as a Constitutional mandate., its insertion in the Brazilian bureaucratic context comes from the inspirations of New Public Management, based on the premise that Public Administration must seek, in private initiative, the necessary instruments to become more efficient in providing their services. With the aim of achieving this goal, the Finance Department (SeFIN) at Montes Claros City Hall commissioned a study in partnership with the Foundation for Support to Higher Education Development in Northern Minas Gerais, to implement instruments to improve the management of its business processes, in particular the Business Process Management (BPM) methodology, which in addition to improving the management of business processes tends to make them integral, guaranteeing regulatory compliance and greater accountability. This paper will present the organizational diagnosis conducted at SeFIN.. The diagnosis seeks to analyze the organizational scenario found at the Department before the application of BPM, through an action-research methodology in which questionnaires were collected, interviews were conducted and field observations were made. It was possible to identify a scenario of low maturity in BPM, with business processes unknown to the participants, with high dependence on the individual knowledge of each public servant, a situation that results in low management capacity. The expectation is that the contracted research will ultimately mitigate the identified issues.

Keywords: Public Administration, Business Process Management, Efficiency, Integrity.

Lista de Figuras

Figura 1 - Fluxograma do processo de mudança.....	19
Figura 2 – Níveis de maturidade em BPM	22
Figura 3 – Ciclo do BPM.....	24
Figura 4 - Organograma da Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros	32
Figura 5 - Nuvem de palavras das entrevistas	63
Figura 6 - Mapa de conceitos das entrevistas	67

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Frequência relativa dos servidores por departamento.....	39
Gráfico 2 - Frequência relativa dos servidores por escolaridade.....	41
Gráfico 3 - Frequência relativa dos servidores por tempo de atuação (em anos).....	42
Gráfico 4 - Proporção dos servidores pela natureza do vínculo	43
Gráfico 5 - Proporção do nível de conhecimento em Planejamento e Gestão por Objetivos...	44
Gráfico 6 - Proporção do nível de conhecimento em <i>Compliance</i> e Integridade.....	45
Gráfico 7 - Proporção do nível de conhecimento em Gestão de Processos Administrativos...	46
Gráfico 8 - Proporção do nível de conhecimento em Gestão da Qualidade.....	47
Gráfico 9 - Nível de conhecimento do servidor em relação ao Fluxograma.....	48
Gráfico 10 - Nível de conhecimento do servidor em relação ao Folha de Verificação.....	49
Gráfico 11 - Nível de conhecimento do servidor em relação ao Histograma.....	50
Gráfico 12 - Nível de conhecimento do servidor em relação ao Diagrama de Pareto	51
Gráfico 13 - Nível de conhecimento do servidor em relação ao Diagrama de Causa e Efeito	52
Gráfico 14 - Nível de conhecimento do servidor em relação a Correlação e Regressão	53
Gráfico 15 - Nível de conhecimento do servidor em relação a Controle Estatístico de Processo	54

Lista de Quadros

Quadro 1 - Principais características do <i>New Public Management</i>	18
Quadro 2 - Ocorrências de códigos em citações.....	61

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição de frequência absoluta dos servidores por departamento	40
--	----

Tabela 2 - Distribuição de frequência absoluta dos servidores por escolaridade	41
Tabela 3 - Distribuição de frequência absoluta por tempo de atuação (em anos)	42
Tabela 4 - Distribuição de frequência absoluta pela natureza do vínculo	43
Tabela 5 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento em Planejamento e Gestão por Objetivos	45
Tabela 6 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento em <i>Compliance</i> e Integridade	46
Tabela 7 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento em Gestão de Processos Administrativos	47
Tabela 8 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento em Gestão da Qualidade	48
Tabela 9 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento sobre Fluxograma	49
Tabela 10 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento sobre Folha de Verificação	50
Tabela 11 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento sobre Histograma	51
Tabela 12 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento sobre Diagrama de Pareto	52
Tabela 13 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento sobre Diagrama de Causa e Efeito	53
Tabela 14 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento sobre Correlação e Regressão	54
Tabela 15 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento sobre Controle Estatístico de Processo	55
Tabela 16 - Descritivas das variáveis sobre Trabalho/Cotidiano	55
Tabela 17 - Descritivas das variáveis sobre Ambiente Organizacional	58
Tabela 18 - Variáveis ligadas à metodologia de BPMM de Harmon	68

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
3. METODOLOGIA.....	30
4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DE FINANÇAS	32
5 ANÁLISE QUANTITATIVA DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	39
5.1 Qualificação da Amostra.....	39
5.2 Percepções Individuais sobre o Trabalho/Cotidiano.....	55
5.3 Percepções Individuais sobre o Ambiente Organizacional.....	58
6. ANÁLISE QUALITATIVA DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	61
7. DISCUSSÃO	68
7.1 Aparentes contradições entre as fontes de dados.....	68
7.2 A contribuição do BPM para o esclarecimento dos processos de negócios e observância da integridade.....	70
8. PRODUTOS TÉCNICOS	73
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A – Contrato P553-22 – Prefeitura e FADENOR.....	80
APÊNDICE B – Termos de Consentimento Livre e Esclarecido.....	86
APÊNDICE C – Parecer Consubstanciado do CEP	90
APÊNDICE D – Questionários de Diagnóstico Organizacional	94
APÊNDICE E – Guião de Entrevistas.....	98
APÊNDICE F – Produto Técnico - Relatório de Procedimentos Operacionais Padrão 1 (RPOP 1).....	99
APÊNDICE G – Produto Técnico - Relatório de Procedimentos Operacionais Padrão 2 (RPOP 2).....	153

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho integra uma pesquisa para implantação de um projeto de inovação em uma secretaria da Prefeitura de Montes Claros, com vistas ao aumento da eficiência da Administração Pública municipal, por meio do uso de instrumentos teóricos e metodológicos que integrem ideias da iniciativa privada ao poder público, notadamente a *New Public Management* (NPM) e o *Business Process Management* (BPM). A pesquisa visa também a um incremento na observância da integridade, a partir do maior respeito às normas aplicáveis, bem como da capacidade de responsabilização e cobrança dos agentes públicos.

Para entendermos o contexto social e econômico em que se insere o presente trabalho faz-se necessário antes apresentar a própria cidade: Montes Claros é o principal município da mesorregião norte do estado de Minas Gerais. Possui, conforme censo do IBGE de 2022, 414.240 habitantes, sendo considerada o polo de desenvolvimento do norte do estado.

Por possuir uma localização geográfica privilegiada, em escala nacional, atraiu, por meio de incentivos fiscais e financeiros da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), empresas de grande porte de atuação nacional e internacional como a Coteminas, Lafarge, Nestlé, Novo Nordisk e Vallée S.A. (Prefeitura de Montes Claros, 2022).

Tal relevância econômica resulta em um significativo potencial arrecadatório. Apenas em 2021, o município arrecadou R\$ 274.736.691,84 em tributos (impostos, taxas e contribuições de melhoria) (Prefeitura de Montes Claros, 2021). Desse modo, os dados colocam em foco a importância da Secretaria de Finanças do Município (SeFIN), tendo em vista que esta é responsável por concretizar o poder arrecadatório municipal, transformando seu potencial em realidade, como ocorreu em 2021.

Diante de sua relevância econômica e social, o município tem buscado mecanismos e instrumentos, inclusive legais (como o Decreto nº 4200/2021, o qual será abordado em momento oportuno), que tornem o seu “braço” arrecadatório (a Secretaria de Finanças) mais eficiente, não apenas em atendimento ao mandamento constitucional previsto no art. 37¹, mas também naquilo que é continuamente perseguido pela administração para se atingir melhores resultados: eficiência, eficácia e efetividade (Paludo, 2016).

¹ Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, a eficiência é alcançada quando há o uso racional e econômico dos insumos na produção de bens e serviços e está ligada à forma como se dá a atividade administrativa. A eficácia, por sua vez, está ligada aos meios utilizados no exercício de sua atividade, é o grau de alcance das metas, uma medida de resultados utilizada para avaliar o desempenho da administração e sua capacidade de entregar bens/serviços imediatos. Já a efetividade refere-se ao impacto final das ações, ou seja, diz respeito aos resultados, ao grau de satisfação das necessidades e dos desejos da sociedade pelos serviços prestados pela instituição (Paludo, 2016; Carvalho Filho, 2017).

Desse modo, buscando aprimorar-se nas três dimensões, o município de Montes Claros (MG) realizou a contratação de uma pesquisa junto à Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino Superior do Norte de Minas (FADENOR) para a implantação de um projeto de inovação, com objetivo de promover a melhoria e a integridade dos processos de negócios de sua Secretaria de Finanças (Apêndice A – Contrato P553-22 – Prefeitura e FADENOR).

O projeto possui três eixos de atuação principais, são eles: (1) oferecer capacitação aos servidores da Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros (MG) em Rotinas de Qualidade em Processos, Controle de Objetivos, Rotinas de Resolução de Problemas e Integridade na Administração Pública; (2) coleta de informações para mapear Processos de Negócios a serem convertidos em Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e (3) implementação de Ferramentas de Qualidade nos processos e rotinas da referida secretaria.

Sendo assim, o objetivo do projeto é aprimorar a administração pública municipal nas três dimensões por ela perseguidas (eficiência, eficácia e efetividade) e que no contexto do projeto se desdobrarão também na busca por promover uma cultura organizacional de integridade (conformidade ou *compliance*) dos servidores públicos, além de garantir uma maior *accountability* de seus atos, tanto em termos de transparência e clareza de suas ações, as quais passarão a ser executadas em um contexto de processos padronizados, quanto na responsabilização por uma atuação não conforme.

Desse modo, o projeto usará como principais norteadores os seguintes critérios técnicos, teóricos e metodológicos (que serão abordados no próximo tópico): a *New Public Management* (NPM), o *Business Process Management* (BPM) e o *compliance e accountability*.

A reunião de assuntos de diversas disciplinas (direito, administração, administração pública, engenharia de processos) torna a presente pesquisa inovadora e interdisciplinar, tendo em vista que os norteadores acima expostos são usualmente utilizados de forma individualizada salvo algumas exceções, reunindo dois temas, como apresentado nas pesquisas de Bandeira, Martinez e Bonotto (2021), além de Peci, Pieranti e Rodrigues (2008).

Sendo assim, alguns estudos que se orientaram pela melhoria administrativa em prefeituras podem ser encontrados na literatura. Funai e Rezende (2011) procuraram mostrar, por exemplo, como a melhor utilização do governo eletrônico (E-Gov) pela Prefeitura de São José dos Pinhais (PR) poderia contribuir para a otimização da prestação de serviços públicos e de informações ao cidadão, o que pode ser compreendido, ainda que não mencionado pelos autores, como uma forma de garantir maior *accountability* aos atos da administração daquele município. Nesse contexto, Cintra e Vieira (2012) investigaram como se deu o processo de implantação de uma ferramenta de gestão de projetos na Prefeitura de Dourados (MS), valendo-se da NPM como suporte teórico da investigação.

Pereira, Meza e Tammela (2013) realizaram, por sua vez, simulações em computadores com o objetivo de desenvolver cenários em que se diminuísse o tempo de atendimento dos clientes da Prefeitura de Macaé (RJ), sem a necessidade de aquisição de novos recursos ou mudanças físicas de *layout*. Cardin *et al.* (2015) buscaram ressaltar a relevância do controle interno, um importante sistema de *accountability*, para a Prefeitura de Pinheiral (RJ) na concretização do princípio da economicidade dentro dos processos de aquisição de bens e serviços, o que possibilitaria uma gestão pública mais eficiente.

Por fim, Falcão Júnior e Santos (2016) utilizaram-se das diretrizes do BPM e mapearam o cenário encontrado (*AS IS*) nos processos seletivos simplificados de uma Prefeitura da Região Metropolitana de Recife (PE) e, buscando melhorar o desempenho das atividades do órgão nessa questão, construíram um novo cenário (*TO BE*) que permitiria uma melhor distribuição do tempo empregado em sua execução (reduzindo-o), além de uma melhor alocação dos recursos humanos envolvidos.

Nesse sentido, esta dissertação é parte do projeto que se encontra em andamento, portanto limitou-se o escopo desta pesquisa ao trabalho técnico desenvolvido na primeira fase, com especial intuito de discutir o relatório de diagnóstico que possibilitou mapear a realidade organizacional encontrada na Secretaria de Finanças (SeFIN).

O diagnóstico organizacional possui vital importância no contexto do projeto e serve para que os pesquisadores direcionem e nivelem as capacitações a serem ministradas, funciona também como parâmetro de comparação entre a realidade inicialmente encontrada e aquela que esperamos encontrar ao fim do projeto e, por fim, serve para reiterar a necessidade do projeto, tendo em vista que, como será exposto ao longo do trabalho, a realidade organizacional da SeFIN demanda melhorias em termos de gestão de processos de negócios para atingir o aprimoramento anteriormente mencionado.

Assim, este trabalho apresenta relevância uma vez que retrata a realidade organizacional que poderá ser encontrada em outros órgãos da Administração Pública, tornando-se referência a pesquisadores interessados em implantar o BPM em outros órgãos que queiram entender com quais desafios iniciais poderão se deparar. Também poderá ser referência a outros gestores da esfera pública que queiram analisar com profundidade uma realidade que parece ser compartilhada com diversos outros órgãos. Dessa maneira, o problema de pesquisa a ser respondido é: *como se caracteriza o cenário organizacional da Secretaria de Finanças do Município de Montes Claros (MG) anterior à aplicação do Business Process Management (BPM)?*

É importante ressaltar que a pesquisa seguiu o modelo de pesquisa-ação e não se limita a reproduzir outros estudos, visto que busca inovar o campo pesquisado ao integrar diversos métodos/técnicas e teorias de uma forma ainda não encontrada em outros trabalhos semelhantes.

O estudo teve como objetivo geral analisar como se caracteriza o cenário organizacional da Secretaria de Finanças do Município de Montes Claros (MG) antes da aplicação do *Business Process Management*. Como objetivos específicos, realizamos entrevistas sobre a percepção da gestão de processos de negócios na SeFIN, avaliamos também o nível de conhecimento, bem como a percepção geral dos servidores acerca das práticas de gestão de processo no ambiente de trabalho e, por fim, através da aplicação de técnicas de BPM, pretendemos ainda identificar os processos de negócios existentes na referida secretaria; esse último objetivo se traduziu em dois produtos técnicos anexos ao presente trabalho.

Inicialmente apresentamos o referencial teórico contendo os sustentáculos que norteiam todo o projeto a ser implementado, em seguida explicamos a metodologia utilizada na elaboração das análises e reflexões propostas. São apresentadas também análises qualitativas e quantitativas referentes à fase de diagnóstico situacional e, por fim apontamos dois produtos técnicos oriundos da pesquisa, os quais correspondem a dois relatórios de procedimentos operacionais padrão. Sendo assim, o primeiro apresenta os trabalhos de coleta desenvolvidos no segundo mês de pesquisa, o qual relaciona as atribuições legais de cada departamento da SeFIN com os processos de negócios efetivamente desenvolvidos. Já o segundo produto técnico expõe os trabalhos desenvolvidos no terceiro mês de pesquisa, em que se procurou validar os achados referentes às coletas anteriores com as lideranças da SeFIN, bem como estabelecer os elos existentes entre os departamentos naqueles processos de negócios interdepartamentais.

É importante mencionar ainda que a análise qualitativa que integra esta pesquisa, adaptada aos critérios do evento, foi submetida, aprovada e apresentada como artigo científico, no X Encontro Brasileiro de Administração Pública em 2023, integrando os anais do evento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No presente referencial teórico, apresentamos os fundamentos da pesquisa, no que tange aos seus aspectos teóricos e metodológicos, que orientam tanto o trabalho produzido no diagnóstico situacional quanto aquele que será desenvolvido ao longo de todo o projeto.

2.1 O *New Public Management* e a busca pela eficiência da administração pública

O princípio da eficiência foi inserido no corpo da Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19/1998. É ela a responsável por alçar ao plano constitucional a reforma do Estado em curso até então (Carvalho Filho, 2017), como tentativa de implantação da filosofia do NPM no Brasil. Mas, para fins didáticos, iremos ignorar a ordem cronológica para tratar antes desse princípio que é, talvez, o principal fim da pesquisa a ser realizada.

A eficiência insculpida no texto constitucional exige que a atividade administrativa seja desempenhada com presteza, perfeição e rendimento funcional, uma vez que ele deve ser compreendido e aplicado “no sentido de que a atividade administrativa (causa) deve buscar e produzir um resultado (efeito) razoável em face do atendimento do interesse público visado” (Meirelles, 2016, p. 105).

Sua observância não deve ser compreendida como uma faculdade apenas da administração pública e de seus agentes, mas sim como um dever constitucionalmente estabelecido, cuja não observância deve gerar responsabilização ao agente público violador (Carvalho Filho, 2017).

Nesse contexto, o dever encontra-se na necessidade de, cada vez mais, incrementar a qualidade da atividade administrativa. “Perfeição, celeridade, coordenação, técnica, todos esses são fatores que qualificam a atividade pública e produzem maior eficiência no seu desempenho.” (Carvalho Filho, 2017, p. 76). É importante lembrar, pois, que a eficiência se distingue da eficácia e efetividade:

A eficiência não se confunde com a eficácia nem com a efetividade. A eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. Por outro lado, eficácia tem relação com os meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração; o sentido aqui é tipicamente instrumental. Finalmente, a efetividade é voltada para os resultados obtidos com as ações administrativas; sobreleva nesse aspecto a positividade dos objetivos. O desejável é que tais qualificações caminhem simultaneamente, mas é possível admitir que haja condutas administrativas produzidas com eficiência, embora não tenham eficácia ou efetividade. De outro prisma, pode a conduta não ser muito eficiente, mas, em face da eficácia dos meios, acabar por ser dotada de efetividade. Até mesmo é possível admitir que condutas eficientes e eficazes acabem por não alcançar os

resultados desejados; em consequência, serão despidas de efetividade. (Carvalho Filho, 2017, p. 54)

Recorrendo ao Direito italiano, Mello (2015) apresenta um princípio semelhante, porém mais amplo, que parece conter em si não apenas a eficiência, mas também a eficácia e efetividade. É curioso notar então que o autor renuncia à denominação utilizada no ordenamento jurídico brasileiro – princípio da eficiência – em favor desta que se mostra mais concisa, o princípio da boa administração:

O fato é que o princípio da eficiência não parece ser mais do que uma faceta de um princípio mais amplo já superiormente tratado, de há muito, no Direito italiano: o princípio da "boa administração". Este último significa, como resulta das lições de Guido Falzone, em desenvolver a atividade administrativa "do modo mais congruente, mais oportuno e mais adequado aos fins a serem alcançados, graças à escolha dos meios e da ocasião de utilizá-los, concebíveis como os mais idôneos para tanto". Tal dever, como assinala Falzone, "não se põe simplesmente como um dever ético ou como mera aspiração deontológica, senão como um dever atual e estritamente jurídico". Em obra monográfica, invocando lições do citado autor, assinalamos este caráter e averbamos que, nas hipóteses em que há discricionariedade administrativa, "a norma só quer a solução excelente". Juarez Freitas, em oportuno e atraente estudo – no qual pela primeira vez entre nós é dedicada toda uma monografia ao exame da discricionariedade em face do direito à boa administração –, com precisão irretocável, afirmou o caráter vinculante do direito fundamental à boa administração (Mello, 2015, p. 126).

Notamos pelo exposto acima que o princípio da eficiência busca garantir a otimização da administração pública tanto em nível de organização burocrática interna como no atendimento daqueles que são a sua razão de ser, isto é, o público.

Sua origem está na reforma do Estado pretendida pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, sendo ela uma promessa que transparece no discurso de despedida do Senado Federal quando, já eleito presidente, anuncia o "fim da Era Vargas", aludindo ao legado de modelo de Estado intervencionista (Dasso Júnior, 2014).

Nesse contexto, para tornar realidade sua promessa, Fernando Henrique Cardoso convidou Luiz Carlos Bresser Pereira para assumir o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), no qual Bresser Pereira deu início ao que chamou de "Reforma Gerencial de 1995" (Dasso Júnior, 2014).

Na visão de Bresser Pereira (1995), a Constituição de 1988 promoveu um forte regresso a estruturas de administração burocrática clássicas dos anos 1930, com uma administração pública centralizada, hierárquica, rígida e baseada no controle por processo e não por resultados e objetivos.

Assim, seu desejo era de não só reformar o Estado, abandonando às más práticas de administrações patrimonialistas ou clientelistas, mas também de adotar uma visão crítica em relação ao modelo burocrático clássico, visando tornar o serviço público mais barato e de melhor qualidade (Bresser Pereira, 1995). Sendo assim, a reforma seria no seguinte sentido:

Conjuntamente, é preciso reformar o aparelho do Estado, e isso significa: 1) tornar a administração pública mais flexível e eficiente; 2) reduzir seu custo; 3) garantir ao serviço público, particularmente aos serviços sociais do Estado, melhor qualidade; e 4) levar o servidor público a ser mais valorizado pela sociedade ao mesmo tempo que ele valorize mais seu próprio trabalho, executando-o com mais motivação. Tornou-se também claro que para alcançar esses objetivos será preciso, de um lado, continuar a aprofundar a administração burocrática clássica naquilo que ela tem de mais positivo: a profissionalização do serviço público, protegendo-o contra o clientelismo e a corrupção. De outro, será necessário combater os excessos desse tipo de administração, que a tornam lenta e cara: a rigidez, o formalismo, a desconfiança nas pessoas, o controle centrado nos processos ou procedimentos (Bresser Pereira, 1995, p. 11).

Desse modo, a reforma do estado implementada por Bresser Pereira é tida como uma inserção do NPM na administração pública brasileira (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008; Cintra e Vieira, 2012) e, como visto, é a razão de ser do princípio da eficiência como um dos norteadores da administração pública.

A *New Public Management* ou a Nova Gestão Pública (Cintra e Vieira, 2012; Dasso Júnior, 2014) ou a Nova Administração Pública (Seabra, 2001) é um termo que primeiro surgiu na obra de Michel Messenet, *La Nouvelle Gestion Publique: pour un Etat sans Burocratie*, na qual o autor criticou a administração pública burocrática (Dasso Júnior, 2014). Porém, o texto considerado fundador do novo modelo é o artigo *A public management for all seasons?* de Christopher Hood, publicado em 1991 (Seabra, 2001; Dasso Júnior, 2014).

A NPM defende que a administração pública deve incorporar preceitos da iniciativa privada, com adoção de mecanismos e ferramentas de mercado com vistas a atingir maior eficiência e produtividade, além de reduzir custos (Magro e Pinto, 2012; Dasso Júnior, 2014). Abandona-se então uma lógica burocrática autorreferida, na qual a administração pública se volta ao próprio poder e passa-se a enxergar o cidadão como um cliente (*customers*), cuja satisfação é um dos motivadores da busca pela maior eficiência (Coutinho, 2000).

Trata-se, portanto, da adoção de uma visão liberal dentro do contexto da administração pública, com a incorporação de preceitos do neoliberalismo que passou a ter grande influência no Estado brasileiro durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (Dasso Júnior, 2014).

É difícil precisar as principais características do modelo, pois, como admite o criador do termo, a NPM é uma expressão vaga e problemática, não se referindo a um movimento de reforma único e coerente, nem mesmo padronizado pelo mundo (Seabra, 2001). Ainda assim,

Peci, Pieranti e Rodrigues (2008), a fim de comparar a NPM com as teorias da governança, elaboraram um quadro com algumas características principais de acordo com conceitos relevantes do contexto da administração pública. O Quadro 1, de forma adaptada, apresenta essas características.

Quadro 1 - Principais características da *New Public Management*

Conceito	<i>New Public Management</i>
Desenvolvimento de novos instrumentos para controle e <i>accountability</i>	Ignora ou reduz o papel dos políticos eleitos, recomendando a independência dos burocratas; <i>accountability</i> é uma questão pouco resolvida; o foco está na introdução dos mecanismos de mercado.
Redução da dicotomia público-privada	A dicotomia é considerada obsoleta, por causa da ineficiência do Estado. Solução proposta: importação de técnicas gerenciais do setor privado.
Ênfase crescente na competição	A competição é estratégia central para o aumento da eficiência da gestão pública e para responder melhor ao cliente.
Ênfase no controle dos resultados em vez do controle de insumos	Foco nos resultados e crítica ao controle dos insumos. Mecanismos como contratos de gestão e acordos de resultados são incentivados.
Ênfase no papel articulador do Estado	O Estado deve ser capaz de cortar gastos, ao mesmo tempo em que responde às expectativas crescentes e diversificadas da clientela.
Desenho das estruturas organizacionais	Estruturas governamentais mínimas. Diferença entre formulação e execução de políticas a partir da lógica <i>agent-principal</i> .

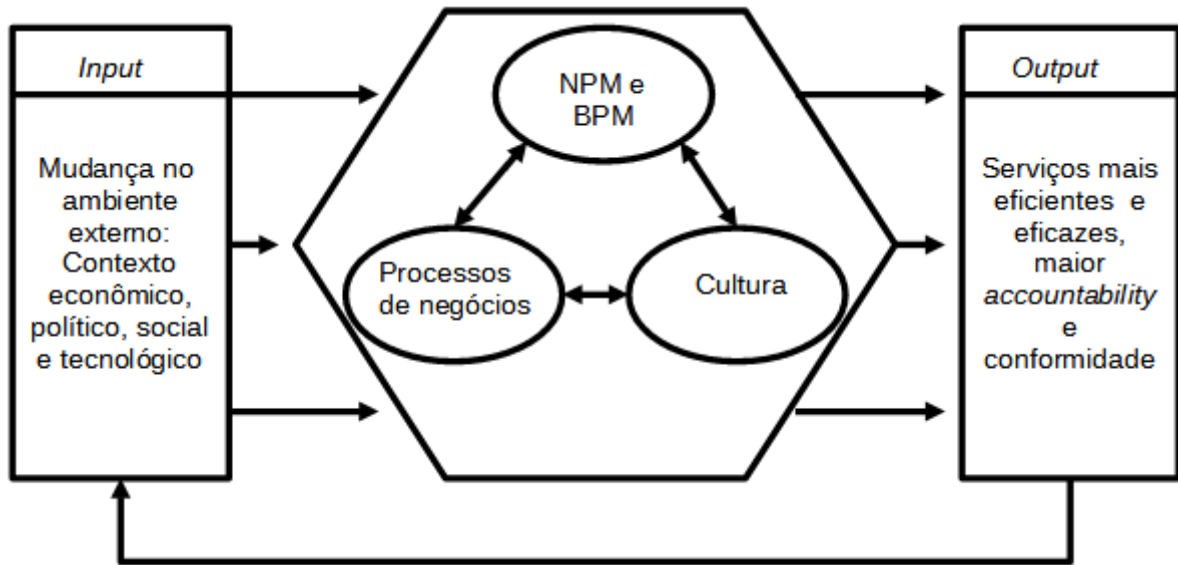
Fonte: Adaptado de Peci, Peranti e Rodrigues (2008).

A NPM é, portanto, entre outras interpretações, uma forma de pensar a administração pública por uma ótica de administração privada, buscando incorporar naquela as melhores características desta, com a intenção de aprimorar as ferramentas e o pessoal no serviço público na busca pelo interesse comum, o seu fim maior.

Aqui é interessante mencionar a proposição de Seabra (2001), que enxerga nos anseios da sociedade o estímulo necessário (*input*) para que a organização (administração pública) procure mudanças na sua prestação de serviços (*output*). Dessa forma, entre ambos se encontra o processo de mudança em si, no caso a própria implementação da NPM.

A partir dos conhecimentos do mencionado autor, propusemos o seguinte fluxograma que apresenta o impacto do projeto no processo de mudança dos processos de negócio:

Figura 1 - Fluxograma do processo de mudança



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Seabra (2001)

É importante observar que os *inputs*, aparentemente, já são percebidos pela Prefeitura de Montes Claros, não apenas pela busca de projeto de pesquisa e inovação para realizar um processo de transformação, mas também por ações pontuais desenvolvidas com intenção de mudar a cultura do serviço público municipal.

Nesse contexto, o Decreto nº 4200/2021 mostra como a administração pública municipal deseja implementar formas de otimizar a prestação de seus serviços ao estabelecer a criação do programa “Montes Claros Inteligente”, com a intenção de promover a desburocratização e o aumento da eficiência. O decreto simplificou diversos serviços, além de suprimir exigência julgadas desnecessárias.

Diante do exposto, é notória a contribuição que a NPM pode trazer à Prefeitura de Montes Claros, visto que poderá fornecer mecanismos e instrumentos que otimizem a forma como o serviço público é prestado, com o objetivo de incrementar a eficiência e produtividade, além da diminuição de gastos financeiros ou com recursos humanos.

2.2 O *Business Process Management* como meio para compreensão e otimização das rotinas administrativas

Dumas *et al.* (2016, p. 01) expõe de forma clara e precisa a essencialidade dos processos de negócios no contexto empresarial:

Processos de negócios representam um importante ativo das corporações. Eles possuem impacto direto na atratividade dos produtos e serviços, em sua percepção pelo mercado. Eles determinam tarefas, trabalhos e responsabilidades e, através disso, modelam o trabalho de cada empregado. Processos integram sistemas, dados e recursos dentro e entre organizações, e qualquer falha pode levar a vida da corporação à paralisia. Processos determinam o potencial de uma organização de se adaptar a novas circunstâncias e se adequar a um crescente número de exigências legais. Processos influenciam o potencial de receitas na medida que moldam o perfil de gastos de uma organização (tradução nossa).²

Diante de tamanha importância, diversas formas de se pensar o aprimoramento dos processos de negócios foram concebidas e implementadas ao longo do tempo, iniciado pelo Taylorismo, com o desenvolvimento e melhoria de técnicas e processos industriais. Posteriormente, surge o conceito de *Total Quality Management* (TQM), cujo pico de popularidade foi alcançado no final da década de 1980 e início de 1990 (Slack; Brandon-Jones; Johnston, 2018), que buscava a constante melhoria dos processos, com o uso de ferramentas qualitativas e quantitativas para avaliação do aprimoramento (Neto e Medeiros Júnior, 2008).

Já no início dos anos 1990, entra em cena o *Business Process Re-engineering* (BPR), segundo o qual qualquer trabalho deve ser examinado para conferir se agrega valor ao cliente e, em caso negativo, os processos devem ser reprojatados para eliminá-lo, ou seja, defende-se a realização de mudanças radicais nos processos, e não apenas incrementais (Slack; Brandon-Jones; Johnston, 2018).

Extraindo-se os benefícios das ferramentas, metodologias e tecnologias anteriores (Neto e Medeiros Júnior, 2008) surge, então, o *Business Process Management* (BPM), ou Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP, 2013), que, na visão de Aalst (2016), reforça a percepção de que o BPM é algo que toma para si elementos de diversas fontes, o que seria uma evolução do conceito de *Workflow Management* (WFM). Dumas *et al.* (2016, p. 07) assim sintetiza a técnica:

Em síntese, nós podemos dizer que o BPM herda a filosofia de melhoria contínua do TQM, abraça os princípios e técnicas de gestão de operação, *lean* e seis sigma, e os combina com as capacidades oferecidas pela moderna tecnologia da informação, com intenção de aprimorar o alinhamento entre os processos de negócios com os objetivos de performance da organização (tradução nossa).³

² Business processes represent a core asset of corporations. They have direct impact on the attractiveness of products and services as perceived by the market. They determine tasks, jobs and responsibilities and by this, shape the work of every employee. Processes integrate systems, data, and resources within and across organizations and any failure can bring corporate life to a standstill. Processes determine the potential of an organization to adapt to new circumstances and to comply with a fast-growing number of legislative requirements. Processes influence the revenue potential as much as they shape the cost profile of an organization.

³ In summary, we can say that BPM inherits from the continuous improvement philosophy of TQM, embraces the principles and techniques of operations management, Lean and Six Sigma, and combines them with the capabilities

O BPM pode ser visto, portanto, como uma disciplina gerencial⁴ (ABPMP, 2013), um conjunto de ferramentas e técnicas (Lee e Dale, 1998) ou como um campo de “teoria em prática”, uma vez que as demandas práticas inspiram o desenvolvimento de novos métodos e tecnologias e a sua aplicação prática retorna aos pesquisadores (Dumas *et al.*, 2016).

Assim, o BPM procura compreender os processos da organização como uma coleção de eventos interrelacionados, atividades e pontos de decisão que, em conjunto, entregam um resultado ao cliente (Dumas *et al.*, 2016). Busca ainda alinhar os processos de negócios com os objetivos estratégicos e as necessidades dos clientes (Lee e Dale, 1998), o que é possível por meio de uma visão sequencial das atividades, renunciando-se a uma divisão departamental como critério de análise da melhor forma de desempenhar essas atividades (Bérteli e Barcellos, 2017), com foco em processos ponta a ponta (ABPMP, 2013).

Se a NPM demonstra a intenção da administração pública em absorver o melhor da administração privada com vistas a otimizar sua prestação de serviços, o BPM pode ser entendido como um meio para atingir esse objetivo, ou seja, um meio que deve ser compreendido como “uma jornada, não um destino” (ABPMP, 2013, p. 32), cuja adoção reforça a vantagem competitiva das organizações, que desfrutam de maior alinhamento entre a estratégia e a operação, conformidade menos intrusiva e aumento de produtividade (ABPMP, 2013), o que contribui para o aumento de performance dos processos de negócios (Aalst, 2016).

Nesse sentido, pode-se visualizar que os propósitos do BPM se aproximam daqueles expostos sobre a NPM, em busca pela maior eficiência no contexto organizacional: “A disciplina de BPM auxilia no estabelecimento de princípios e práticas que permitem às organizações serem mais eficientes e eficazes na execução de seus processos de negócio” (ABPMP, 2013, p. 43). É possível notar que o BPM se insere em um contexto organizacional já existente com vistas a aprimorar seus processos de negócios, ou seja, não é a adoção do BPM que criou, ou criará, a estrutura vigente na organização, ela já existia anteriormente.

Considerando que alguns autores propuseram uma forma de compreender o nível de maturidade da organização em seus modelos de negócios, a esse modelo deram o nome de *Business Process Maturity Model* (BPMM) (Neto e Medeiros Júnior, 2008), sendo a

offered by modern information technology, in order to optimally align business processes with the performance objectives of an organization.

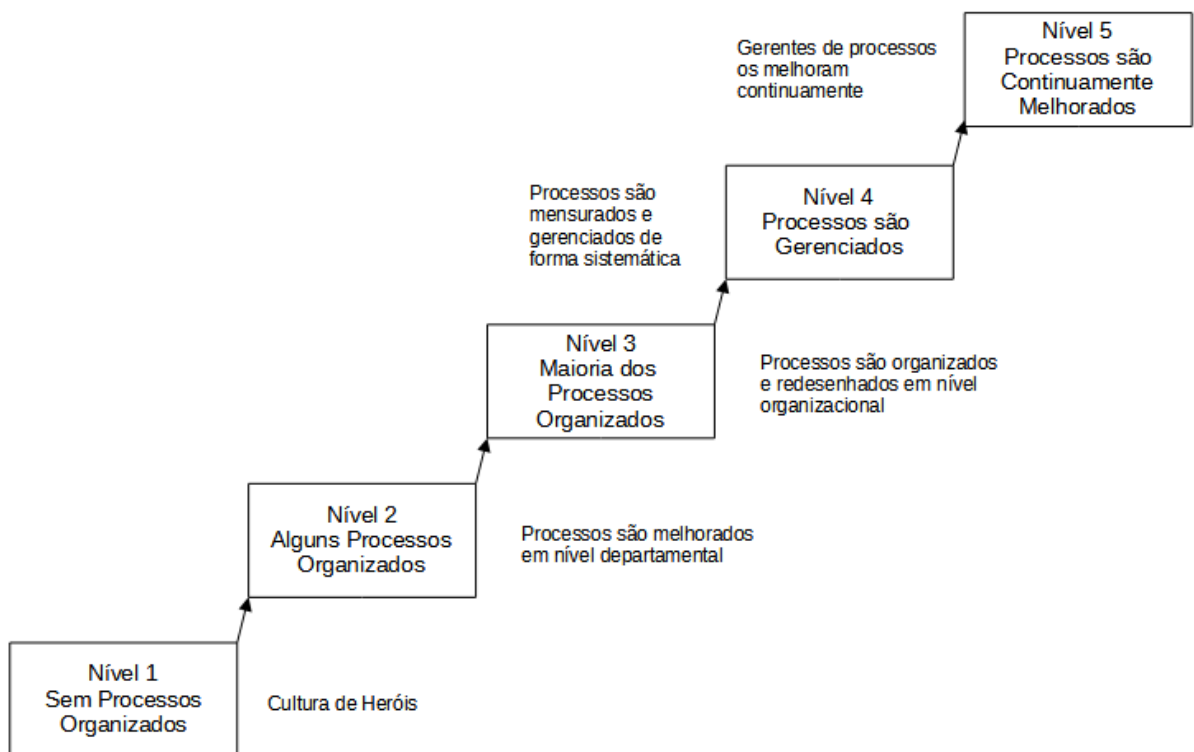
⁴ Disciplina gerencial é um conjunto de conhecimentos que trata de princípios e práticas de administração para orientar recursos organizacionais em direção a objetivos definidos (ABPMP, 2013, p. 42).

compreensão do *status quo* da estrutura organizacional (objetivo do presente trabalho) o ponto de partida do ciclo do BPM, o qual será exposto em breve.

Diversos são os modelos de BPMM existentes (Nóbrega; Oliveira; Rebouças, 2015). Entre eles, a principal referência do presente trabalho é o modelo proposto por Harmon (2004), que trata de um modelo informal a ser utilizado para se obter um retrato inicial da organização, em um curto período em comparação com outros modelos. Esse modelo foi eleito precisamente em razão de sua simplicidade e fácil aplicação, tendo em vista que o relatório de diagnóstico, que resultou desta pesquisa, precisava ser elaborado e entregue à apreciação em um lapso temporal de um mês.

Nesse sentido, Harmon elenca cinco níveis de maturidade, e cada um deles envolve um grupo de atividades, objetivos e práticas desenvolvidos para se atingir o nível em questão. A figura 2 a seguir descreve o modelo:

Figura 2 – Níveis de maturidade em BPM



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Harmon (2006)

Assim, no primeiro nível, temos a inexistência de uma gestão por processos, de forma que os objetivos da organização são alcançados por atos heroicos individuais (Harmon, 2004, 2006).

No segundo nível, há um controle de áreas de negócios ou setores específicos, em que funcionários de um setor realizam as suas atividades de forma consistente e padronizada, ou seja, há um controle de processos em nível local (Neto e Medeiros Júnior, 2008).

No terceiro nível, há uma expansão do nível anterior, buscando interrelacionar as áreas e setores do negócio, e as melhores práticas realizadas localmente podem ser adotadas por toda a empresa, há medição de desempenho e o processo passa a ser gerenciado de ponta a ponta. Nesse nível, nem todos os processos estão mapeados, apenas aqueles de maior importância para a empresa (Neto e Medeiros Júnior, 2008).

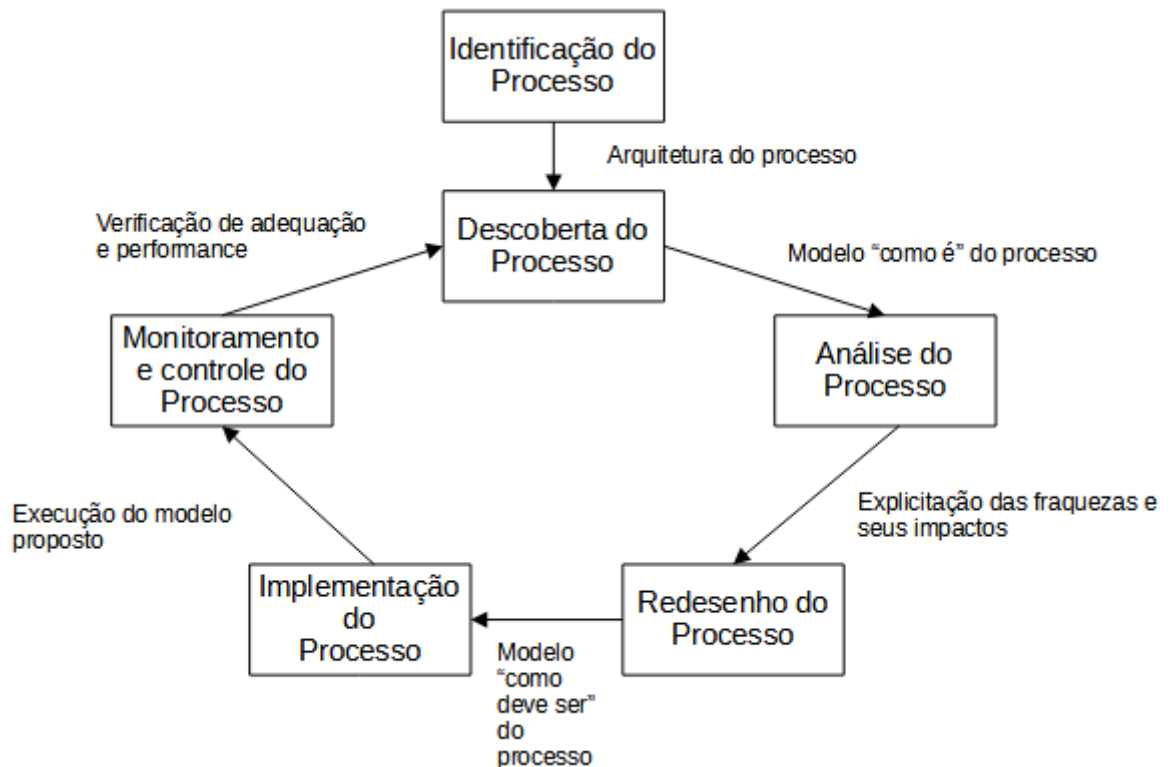
No nível quatro, a organização tem seus processos centrais definidos e alinhados, focados na gestão dos processos no dia a dia. Assim, são usados dados e métricas para se realizar as decisões gerenciais (Harmon 2004, 2006) e, nesse nível, técnicas de controle estatístico como o Seis Sigma são adotados (Neto e Medeiros Júnior, 2008).

Já no quinto nível, a melhoria contínua passa a ser um processo institucionalizado em todos os níveis organizacionais (Neto e Medeiros Júnior, 2008); assim, há um time dedicado à melhoria dos processos de negócios, utilizando as informações dos próprios processos e clientes para garantir que permaneçam tão eficientes e eficazes quanto possível (Harmon 2004, 2006).

Nesse contexto, o presente referencial contribuiu para os pesquisadores atenderem a diversos fins, entre eles, compreender o grau de maturidade da SeFIN em relação ao BPM a partir do modelo proposto por Harmon.

Após uma compreensão inicial do estado de arte da organização, tem-se início o ciclo do BPM. Este compreende seis fases que se iniciam a partir da identificação dos processos existentes e se mantém em um ciclo virtuoso perpétuo de contínua busca pela melhoria da gestão dos processos de negócios. A figura 3 apresenta o ciclo a seguir:

Figura 3 – Ciclo do BPM



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Dumas *et al.* (2016)

A primeira fase é a identificação dos processos, que busca tornar explícitos os processos existentes, interna ou externamente, e estabelecer as ligações existentes entre eles, apresentando-se uma visão geral dos processos correntes (Neto e Medeiros Júnior, 2008; Dumas *et al.*, 2016).

Identificados os processos, passamos à fase de descoberta, em que se compreendem os processos em detalhe, resultando em diversos modelos de procedimentos “como é” ou “*as-is*” em inglês, que refletem a forma como o trabalho é entendido pelos integrantes da organização em seu estado atual (ABPMP, 2013; Dumas *et al.*, 2016).

Compreendidas as técnicas em detalhe, devemos passar então à fase de análise, identificando-se os problemas existentes nos processos e buscando possíveis soluções a eles (Dumas, *et al.*, 2016). Assim, iniciamos a fase de redesenho (ou projeto), na qual os processos são elaborados de forma a sanar os problemas identificados, ou seja, são apresentadas as versões “como deve ser” ou “*to-be*” em inglês, dos processos com mudanças que iram impactar o alcance de metas e estratégias organizacionais (ABPMP, 2013; Dumas *et al.*, 2016).

Chegamos, então, à fase de implantação, em que se colocam em prática os processos reestruturados, saindo do estado de “como é” para o “como deve ser”. Nela acontecem a gestão

das mudanças organizacionais e a automação de processos (Neto e Medeiros Júnior, 2008; Dumas *et al.*, 2016).

A partir de então, o ciclo começa seu reinício, com a fase de monitoramento e controle, tendo em vista o redesenho das técnicas, e a intenção por trás do BPM de propor continuamente melhorias. Desse modo, as mudanças propostas são avaliadas e analisadas através da coleta de dados, com medição de performance e identificação de possíveis gargalos ou problemas que reduzam o impacto de melhoria esperada (Dumas *et al.*, 2016).

As entregas técnicas do presente trabalho compreendem dois relatórios técnicos enviados à SeFIN; trata-se dos relatórios em que os pesquisadores percorreram à primeira fase do ciclo de BPM, isto é, a identificação. Neles os pesquisadores apresentaram os processos de negócios identificados e interrelacionados existentes na SeFIN, produzidos ao longo dos três primeiros meses de pesquisa.

Uma vez compreendido o BPM como instrumento de concretização da busca pela maior eficiência na administração pública, passemos ao estudo do suporte ético-normativo que norteia os trabalhos realizados.

2.3 Integridade: *compliance* e *accountability* na administração pública

Se a incorporação de formas de gestão privada na administração pública é o fim almejado pela NPM, e as ferramentas e técnicas de BPM são um meio para atingir esse objetivo, podemos afirmar que no *compliance* encontramos o cerne normativo que conduzirá a forma como a busca pela eficiência se dará. A *Society of Corporate Compliance and Ethics* (SCCE) define o *compliance* (conformidade) como:

Aderência às leis e regulamentos impostos por órgãos reguladores, bem como princípios éticos de conduta. Nos Estados Unidos, tais órgãos reguladores incluem o Congresso Estadunidense; departamentos executivos federais e agências e comissões federais e seus correspondentes em nível estadual (tradução nossa).⁵

A capacidade da empresa, em toda estrutura de pessoal, processos e sistemas de aderir às normas legais aplicáveis a si através da criação de uma cultura organizacional pautada pela ética integridade (Gomes *et al.*, 2015) informam quão eficiente é sua estrutura de *compliance*.

⁵ Adherence to the laws and regulations passed by official regulating bodies as well as general principles of ethical conduct. In the United States, such regulating bodies include the U.S. Congress; federal executive departments and federal agencies and commissions; and corresponding state-level.

A origem do *compliance* nos Estados Unidos (EUA) remonta aos anos 1980 a partir do “escândalo das peças de reposição”, quando o Departamento de Defesa gastou aproximadamente US\$ 37 bilhões em peças de reposição com preços altamente inflados, como US\$ 435 por um martelo ou US\$ 600 por um assento de vaso sanitário. Ainda que não tenha resultado em condenações, o escândalo trouxe o problema à tona, o que estimulou o início do desenvolvimento de programas de *compliance* (Josephson, 2014).

Contudo, essa primeira geração de programas de *compliance* mostrou-se ultrapassada com os escândalos corporativos do início do século, como o famoso caso Enron – cujo valor de mercado chegou a US\$ 186 bilhões – quando se revelaram seus instrumentos fraudulentos de maquiar as finanças corporativas que iniciaram seu declínio rumo ao valor de mercado de US\$ 0 (McClean e Elkind, 2013), demandando a edição de uma nova lei, que surgiu em 2002, chamada de *Sarbanes-Oxley Act*, a qual impôs rigorosos requisitos de controle interno para as empresas (Josephson, 2014).

No Brasil, replicando o ocorrido nos EUA, há tempos tem-se a presença de estruturas de *compliance* em organizações atuantes em ambientes fortemente regulamentados, entretanto o termo tornou-se comum em outros meios a partir da edição da Lei 12.846/2013, a Lei Anticorrupção, que positivou a necessidade de as empresas adotarem programas de *compliance* com ênfase na prevenção e detecção de condutas criminosas (Gomes *et al.*, 2015).

Sendo assim, podemos afirmar que o *compliance* não se limita apenas à observância da mencionada lei, destinando-se ao aprimoramento organizacional na busca pela melhor aderência a normas e regulamentos, abrangendo campos jurídicos outros como, mas não somente, o trabalhista, administrativo, cível, empresarial e tributário.

No contexto da presente pesquisa, o *compliance* insere-se como direcionamento normativo que garante a conformidade e aderência dos processos às normas aplicáveis e, tendo em vista a organização ser integrante da administração pública, o *compliance* será o principal instrumento garantidor da observância do princípio da legalidade nos processos de negócios.

Assim, se no cenário empresarial o *compliance* é desejável, visto como uma demonstração concreta do agir ético de uma empresa, servindo ao propósito de evitar riscos do negócio (operacionais, de reputação ou financeiros), na administração pública, a conformidade às normas é uma exigência e um dever.

Tendo em vista que o *compliance* é uma forma da organização de buscar a aderência às normas e regulamentos aplicáveis aos seus processos de negócios, bem como uma busca pela inserção do agir ético na cultura organizacional, podemos aqui introduzir um conceito que prega a responsabilização de agentes (principalmente daqueles que não tenham um agir conforme) e

o dever de prestação de contas à sociedade (o agir ético esperado de uma administração pública não autorreferida).

Accountability é um termo cuja tradução se mostra um assunto espinhoso, e isso pode ser percebido já nos títulos dos artigos “*Accountability*: quando poderemos traduzi-la para o português?” (Campos, 1990) e “*Accountability*: já podemos traduzi-la para português?” (Pinho e Sacramento, 2009). Encontrar e limitar sua definição também se mostra uma tarefa penosa, com diversos autores empreendendo tal tentativa e fornecendo múltiplas perspectivas (Campos, 1990; Pinho e Sacramento, 2009; Rocha, 2011; Rached, 2021).

Pinho e Sacramento (2009, p. 1347) recorrem à língua inglesa a fim de encontrar uma definição para o termo, encontrando, nessa busca, uma ideia frequente, mesmo assim reconhece a dificuldade em encerrar a discussão:

No Merriam-Webster’s collegiate dictionary (1996:08): “*Accountability (1794): the quality or state of being accountable; an obligation or willingness to accept responsibility or to account for one’s actions*”. Verifica-se, pois, que a ideia contida na palavra *accountability* traz implicitamente a responsabilização pessoal pelos atos praticados e explicitamente a exigente prontidão para a prestação de contas, seja no âmbito público ou no privado. [...] Para sintetizar, mostra-se difícil dar uma resposta conclusiva à questão formulada neste artigo.

A ideia de responsabilização mencionada é ponto recorrente em diversos autores, uma vez que cada um adota uma perspectiva que acaba por expandir o alcance conceitual do termo (Pinho e Sacramento, 2009; Rocha, 2011; Sell *et al.*, 2018; Buta; Teixeira; Schurgelies, 2018).

Sem pretensão de adentrar em profundas discussões conceituais, manter-nos-emos adstritos à ideia de que *accountability* vê a delegação de responsabilidade (das pessoas para o Estado) como a criação de um vínculo entre o que delega e o delegado. Assim, surge a obrigação de prestar contas (transparência) e a responsabilização pelas ações realizadas (Pinho e Sacramento, 2009), nesse sentido os servidores públicos passam a ter um dever para com a sociedade e não mais com a burocracia em si.

Tal ideia remete à teoria de agência, segundo a qual uma pessoa (*principal*) delega à outra (*agent*) o dever de administrar em seu interesse, surgindo a obrigação desta para com aquela no que tange à prestação de contas e responsabilidade por seus atos (Pederiva, 1998; Olsen, 2017; Buta; Teixeira; Schurgelies, 2018).

O *accountability* reforça o caráter democrático no sentido de buscar a participação do cidadão dentro das tomadas de decisão da administração pública:

Num contexto democrático, o interesse por este tipo de questão está diretamente ligado ao grau de democracia da população. A democracia, muitas vezes, é vista como

um sinônimo de participação, o que pode restringir suas características, mas não deixa de focar um dos elementos democráticos fundamentais. A participação, por sua vez, está diretamente ligada a processos decisórios e ao grau de descentralização que compõe estes processos, buscando o envolvimento de grupos interessados em projetos, sua gerência e decisões referentes aos assuntos em pauta (Carvalho, 1996, p. 137).

E, por isso, a transparência de seus atos é fundamental para que a sociedade possa compreender e avaliar as atividades dos gestores, ou seja, é fundamental para a concretização da *accountability* (Martins *et al.*, 2018).

Nesse sentido, percebemos a necessidade de uma conscientização da sociedade no desempenho de seu papel de principal fim da administração pública, pois o comportamento deste é reflexo do comportamento daqueles (Campos, 1990), visto que a maior capacidade de organização social estimula a própria administração pública a buscar ser *accountable* sem necessidade de pressões externas (Olsen, 2017; Buta; Teixeira; Schurgelies, 2018).

Comunicando-se com outros aspectos teóricos da presente pesquisa, enxergamos, primeiramente na NPM, o alvo do serviço público, o cidadão, como um cliente, como o objeto de atenção e interesse da administração pública (Coutinho, 2000) e a *accountability* reforça o dever existente entre a administração pública e os administrados.

Contudo, no que tange à presença do *accountability* no modelo de NPM, uma importante crítica foi feita por Rocha (2011, p. 91), que alerta sobre o *déficit* de *accountability* do modelo, muito em razão da busca pela eficiência, na qual interpretamos que as estruturas burocráticas/normativas são óbices ao seu atingimento:

A conclusão é que a concepção da *accountability* no modelo da NGP parte da premissa de que a implementação de qualquer política pública exige do administrador um alto grau de discricionariedade. E esta é necessária para que ele possa atingir os resultados desejados. A ação dos administradores é verificada e avaliada não nos processos, mas sim pelos resultados que venham a apresentar. [...] O modelo, conforme se depreende da discussão precedente, apresenta, em sua concepção teórica, *déficit* de *accountability*, quer social, principalmente em relação ao poder discricionário dos agentes públicos não eleitos, como institucional, em relação à conformidade da ação desses mesmos agentes em relação às leis e regulamentos.

Aqui a relevância da presente pesquisa encontra respaldo, tendo-se em vista que o intuito do projeto é implantar as ideias da NPM em conjunto com *accountability*, aliando ambos os conceitos para alcançarmos uma administração pública eficiente, responsável e transparente.

Com relação ao BPM, os processos de negócios passam a ser interpretados em uma visão ampla, a partir da qual entendemos que o principal resultado de suas existências é uma entrega ao cliente, cuja satisfação ou insatisfação é determinante para aferir a eficiência de determinado processo de negócio (Dumas *et al.*, 2016).

É necessário entender que o desconhecimento dos próprios processos de negócios pode contribuir para a diminuição do grau de *accountability* da administração pública, tendo em vista que não podemos esclarecer ao cidadão-cliente o que não sabemos que existe ou o que não sabemos como funciona. Assim, o esclarecimento das estruturas de processos de negócios pode contribuir para identificar as responsabilidades pertinentes a cada agente, seu alcance e limites, garantindo maior *accountability* dos atos da administração pública (Olsen, 2017).

Com relação ao *compliance*, a relação é clara: não há como falar em integridade da organização sem responsabilização de agentes e conduta transparente que proporcionem estruturas de negócios que atuem em conformidade e com aderência às normas e regulamentos vigentes.

Diante do exposto, podemos afirmar que o projeto buscou conciliar diferentes teorias, métodos e instrumentos na criação de processos de negócios, na administração pública, que estejam em conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis, que estabeleçam os deveres e responsabilidades dos agentes públicos com maior eficiência na prestação de serviços.

3. METODOLOGIA

A metodologia de trabalho utilizada foi a pesquisa-ação, um tipo de investigação participante cuja característica peculiar é o propósito de ação planejada sobre problemas detectados, a qual se constituiu em um ciclo de análise, com o fato achado, concepção, planejamento, execução e avaliação (Martins e Theóphilo, 2018).

Como previsto no contrato (Apêndice A – Contrato P553-22 – Prefeitura e FADENOR) que rege a relação entre FADENOR/Pesquisadores e o objeto da pesquisa, a Secretaria de Finanças, foi necessário, ainda no primeiro mês, realizar o diagnóstico situacional que buscasse apresentar a realidade organizacional encontrada na secretaria, a partir do qual desenvolvemos as análises que abaixo serão apresentadas.

No contexto do projeto, algumas intervenções foram realizadas ao longo do mês de fevereiro/2023. Inicialmente na primeira semana, foram realizadas visitas técnicas a fim de esclarecer os objetivos do projeto aos integrantes da SeFIN, bem como apresentar e introduzir os pesquisadores no contexto organizacional e a todos os servidores pertencentes aos quadros da secretaria. Na segunda semana, foram coletados os Termos de Consentimento Livres e Esclarecidos (TCLEs) (Apêndice B – Termos de Consentimento Livre e Esclarecido) dos servidores da referida secretaria, para a operacionalização das etapas seguintes do projeto, com informações diversas acerca dele, em especial aquelas ligadas à ética e legalidade, de forma a conscientizar os servidores do alcance do estudo e de seu grau de participação. O TCLE é requisito necessário à pesquisa nos termos do parecer consubstanciado do Conselho de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Montes Claros) (Apêndice C – Parecer Consubstanciado do CEP).

Também na segunda semana, iniciamos a coleta de dados, esta se deu mediante três metodologias trianguladas: a) observação direta; b) questionários do tipo *survey*, analisados por meio de estatísticas descritivas e c) entrevistas semiestruturadas, mediante técnica de análise de conteúdo. Ainda ao longo da segunda semana, foram coletados os dados referentes à pesquisa do tipo *survey* (Apêndice D – Questionários de Diagnóstico Organizacional), cujo escopo está previsto na seção de análise quantitativa, sendo coletados 90 questionários de forma anônima.

O questionário foi estruturado de forma a compreender alguns aspectos importantes ao projeto, o qual foi dividido em 3 blocos. No primeiro, estão as questões relacionadas aos servidores em si, como seu grau de escolaridade, setor em que atua, tempo de serviço na Prefeitura de Montes Claros, também em relação ao seu nível de conhecimento dos temas a serem ministrados na capacitação, para fins de nivelamento dos cursos de acordo com as

capacidades dos servidores. O segundo bloco aborda as percepções individuais dos servidores sobre seu trabalho e cotidiano. Já o terceiro trata das percepções acerca do ambiente e da organização. O segundo e terceiro blocos contêm perguntas estruturadas para se avaliar o grau de maturidade em BPM da SeFIN, como será exposto oportunamente.

Na terceira semana, foram coletados dados de entrevistas (Apêndice E – Guião de Entrevistas), que totalizaram 6 horas de gravação de informações para uma análise qualitativa. As entrevistas foram estruturadas com o objetivo principal de detalhar aquelas percepções dos servidores em relação à SeFIN, focando-se nas impressões dos servidores sobre o ambiente organizacional e seus processos de negócios, bem como perguntas necessárias à compreensão do grau de maturidade em BPM.

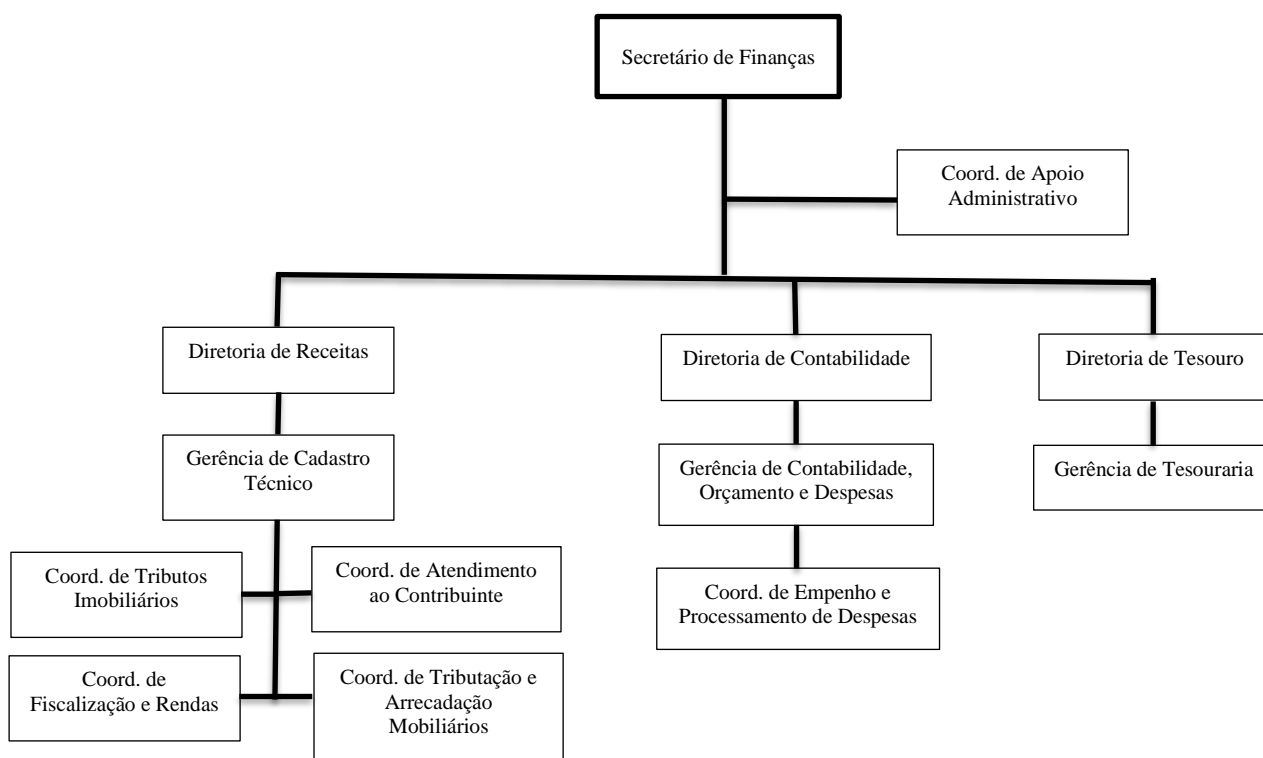
Contudo, antes de avançar nos dados coletados e suas análises, é necessário entender o estado da arte da Secretaria de Finanças em termos de normatização e como se encontram regulamentadas as atribuições de cada departamento integrante.

4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DE FINANÇAS

Por sujeitar-se ao princípio da legalidade administrativa, é preciso recorrer às normas para compreender a estrutura organizacional de qualquer órgão da Administração Pública, afinal, é lá que se encontram as determinações de delimitações do escopo da atuação dos referidos órgãos. Como pode ser visto nos produtos técnicos entregues, a norma que rege as competências dos departamentos da SeFIN serve de norteador inicial para a busca pela identificação dos processos de negócios existentes, precisamente em razão da necessidade da observância do mencionado princípio da legalidade.

Na SeFIN, as funções de cada departamento encontram-se discriminadas no decreto nº 3.761/2018, que regulamenta a finalidade, competências e organização das secretarias municipais e órgãos equivalentes integrantes da administração direta do município de Montes Claros. Estabelece o decreto que é a Secretaria de Finanças o órgão de assessoramento ao Prefeito e execução das atividades tributárias, financeiras e contábeis do município. Nesse contexto, o organograma da secretaria pode ser observado na Figura 4.

Figura 4 - Organograma da Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros



Fonte: Dados de Pesquisa, 2023.

No Secretário Municipal de Finanças, concentram-se em si diversas atribuições discriminadas ao longo de 29 incisos do art. 160 do decreto. Atualmente, apenas um cargo dentro da Secretaria possui mais atribuições (Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas, com 30 incisos no art. 169). Cabe, portanto, ao Secretário dirigir e exercer toda a administração tributária (in. I), o que resulta no acompanhamento de diversas tarefas ligadas a isso, como providenciar o cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade (in. II), elaborar instruções sobre a legislação tributária (in. III), entre outras. Além disso, é função do Secretário atuar em conjunto com outros departamentos da Administração Pública Municipal na consecução dos objetivos organizacionais, como elaboração de uma programação financeira (in. IX), proposta orçamentária (in. VIII) e orçamento plurianual (in. XXVIII).

Também é de sua responsabilidade realizar os pagamentos, sob orientação do Prefeito (in. XVII), promover a execução da contabilidade (in. XIX) e controlar, supervisionar e avaliar a execução orçamentária (in. XXVI). Diante disso, é possível afirmar que o Secretário Municipal de Finanças concentra atribuições ligadas à administração tributária (em todo alcance do termo), contabilidade, orçamento e, em algum grau, de planejamento.

No organograma, subordinado diretamente ao Secretário Municipal de Finanças, encontra-se a Coordenadoria de Apoio Administrativo, cujo cargo de coordenadora é exercido pela Sra. Érica Brito, sendo sua atividade principal o apoio administrativo ao Secretário Municipal de Finanças na realização de suas competências legalmente estabelecidas.

Seguindo o organograma, existem duas Diretorias. A primeira abordada no Decreto é a Diretoria de Receitas; as competências da Diretoria estão elencadas ao longo de 15 incisos no art. 162 do decreto. A Diretoria possui atribuições ligadas à cobrança administrativa de créditos tributários e fiscais (in. I), promoção do lançamento de impostos, taxas e contribuição de melhoria, bem como sua arrecadação e cobrança (in. II) e elaboração do calendário de recolhimento dos tributos (in. IV).

Há também atribuições ligadas à administração tributária, mas de ordem prática, como a expedição de alvará de localização e funcionamento (in. X), a orientação ao contribuinte sobre a tributação municipal (in. XI) e a emissão de certidões negativas, notas fiscais, carnês de parcelamento, declarações, certidões de baixa e licenças (in. XIV).

Ainda dentro da administração tributária, há atribuições ligadas à fiscalização, como o dever de providenciar a apuração de fraudes e irregularidades contra a Procuradoria Municipal de Fazenda (in. VII), de determinar diligências de natureza fiscal (in. XII) e de promover a

fiscalização tributária sobre comércio, estabelecimentos de diversões públicas, prestadores de serviços, comerciais e industriais (in. XIII).

Verificamos que as atribuições da Diretoria de Receitas se encontram intimamente ligadas à administração tributária em todo seu alcance, abrangendo lançamento, fiscalização e arrecadação de tributos. Ligada à Diretoria de Receitas, encontra-se a Gerência de Cadastro Técnico, cujas atribuições estão discriminadas ao longo de 6 incisos do art. 163 do decreto.

Sendo assim, a Gerência exerce funções ligadas ao fornecimento de informações necessárias à administração tributária (in. IV), por meio da manutenção, atualização e desenvolvimento do cadastro técnico, promovendo a coleta, registro e tratamento de dados necessários (in. I), por intermédio da revisão e atualização anual das plantas de valores e dos valores venais de imóveis urbanos (in. II), por meio da organização e manutenção da mapoteca de construção e o sistema cartográficos do Município (in. III) e, por fim, deve a Gerência supervisionar, coordenar e controlar a tarefa de fiscalização (in. V).

Subordinadas à Gerência de Cadastro Técnico estão quatro coordenadorias, são elas: Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte, Coordenadoria de Fiscalização e Rendas, Coordenadoria de Tributos Imobiliários e a Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias.

A Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte, cujas atribuições estão descritas no art. 164 ao longo de 5 incisos, é responsável por executar atividades relacionadas ao atendimento do contribuinte (in. I, II e V), por emitir certidões e guias de arrecadação dos tributos municipais (in. III e IV).

A Coordenadoria de Fiscalização e Rendas, cujas atribuições estão descritas no art. 165 ao longo de 6 incisos, é responsável por fazer cumprir a legislação tributária (in. I), coibindo crimes tributários (in. III), deve orientar o contribuinte sobre a tributação municipal (in. II), contribuir com os processos de diligências de natureza fiscal (in. IV) e lavrar autos de infração e notificação, além de apreender livros e documentos fiscais, bens e mercadorias (in. VI), enfim, deve exercer a fiscalização tributária (in. V).

A Coordenadoria de Tributos Imobiliários, com atribuições descritas no art. 166 ao longo de 6 incisos, é responsável por supervisionar, orientar, coordenar, controlar e executar as atividades relacionadas à cobrança administrativa dos créditos tributários e fiscais (in. I), orientar na decisão e reclamação de contribuintes e o lançamento de tributos municipais, principalmente em relação ao ITBI e IPTU (in. II). Cabe a ela ainda executar a administração tributária desses tributos (in. III), bem como providenciar a cobrança de IPTU em relação a

exercícios em que não houve lançamento e/ou cadastramento (in. V) e informar processos atinentes a tal tributo (in. VI).

Por fim, a Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias, cujas atribuições estão descritas no art. 167 ao longo de 14 incisos – sendo a Coordenadoria com maior número de atribuições da Secretaria de Finanças –, é responsável por lançar tributos, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas (in. I), fornecer dados para a revisão da planta de valores (in. II), informar sobre a situação fiscal do contribuinte para expedição de certidões (in. III), entregar ao contribuinte, após pagamento da taxa respectiva, alvarás de licença ou autorização de funcionamento (in. IV), controlar o recebimento dos débitos com o Município (in. V), auxiliar no cancelamento de débitos legalmente prescritos (in. VI), informar processo de reclamação contra lançamento e cobrança de tributos (in. VII), preparar boletim diário de arrecadação (in. VIII), inscrever os débitos em dívida ativa e extrair as respectivas certidões (in. IX), promover a cobrança amigável dos débitos inscritos (in. X), corrigir e/ou atualizar o valor dos débitos (in. XI), providenciar baixas de inscrição (in. XII), informar à chefia da Gerência até o último dia de cada semestre, o montante da dívida inscrita (in. XIII) e remeter à Gerência os processos para cobrança judicial (in. XIV).

A segunda Diretoria presente na Secretaria de Finanças é a Diretoria de Contabilidade e Tesouro, suas atribuições são elencadas ao longo de 21 incisos do art. 168 do decreto. Entre suas atribuições estão aquelas ligadas à contabilidade, como controlar, conferir, classificar e contabilizar as operações orçamentárias, financeiras e patrimoniais (in. I), elaborar mensalmente balancetes demonstrativos (in. IV), elaborar os balanços e demonstrativos contábeis, orçamentários, financeiros e patrimoniais, obedecendo às normas gerais estatuídas pela Lei 4.320/64 (in. VII).

Há atribuições ligadas à fiscalização, tais quais, fiscalizar as despesas realizadas quanto a sua legalidade, comunicando imediatamente ao órgão de controle interno qualquer ocorrência anormal (in. III), acompanhar e controlar a execução orçamentária (in. XVII), acompanhar o resultado aumentativo e diminutivo do patrimônio (in. XIX), acompanhar e orientar a execução orçamentária e financeira dos convênios (in. XX) e supervisionar as solicitações de despesas encaminhadas pelas Secretarias Municipais e órgãos afins, quanto ao preenchimento, saldos dos contratos, dotações e documentação comprobatória das despesas (in. XXI).

Também há atribuições ligadas ao planejamento e gestão financeira, como emitir relatórios que visem à redução de custos (in. VIII), além de analisar as “Despesas de Exercícios Anteriores” e tomar providências cabíveis (in. XIII).

Por fim, há atribuições ligadas ao fornecimento de informações a outros órgãos e gestores, como fornecer à Administração Municipal, informações atualizadas e exatas para subsidiar as tomadas de decisão; aos órgãos de controle interno e externo para o cumprimento da legislação (in. VI), promover maior compreensão do conteúdo orçamentário por parte do Executivo, do Legislativo e do Público, através de relatórios e outros meios técnicos administrativos (in. IX), informar sistematicamente ao Chefe do Executivo os percentuais de gasto com pessoal, dívida pública, educação, saúde e a execução orçamentária (in. X) e informar ao Secretário Municipal de Finanças a situação de adiantamentos e diárias de viagem, propondo aprovação ou impugnação (in. XIV).

Diante do exposto, podemos afirmar que a atividade da Diretoria é, no sentido de ser, principalmente um instrumento de controle, gestão e fornecimento de informações necessárias ao processo decisório.

Diretamente subordinada à Diretoria está a Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas, com suas atribuições previstas no art. 169 do decreto, discriminadas ao longo de 30 incisos, ou seja, o departamento com maior número de atribuições na Secretaria. Entre suas funções, estão aquelas ligadas à contabilidade: elaborar balancetes, balanços e outros documentos contábeis (in. I), preparar, organizar e conferir as despesas a serem empenhadas e liberadas pela Tesouraria para pagamento (in. III), registrar os empenhos de despesas do Município (in. IV), fazer a escrituração sintética e analítica da receita, da despesa e do patrimônio (in. VII), registrar contabilmente os bens patrimoniais do Município, com o acompanhamento das variações existentes (in. VIII), fazer o controle contábil das contas bancárias periodicamente (in. XIV), entre outras incumbências.

Há ainda atribuições ligadas à fiscalização, como acompanhar a execução orçamentária e informar ao Secretário sobre saldo de verbas (in. II), supervisionar a execução dos convênios assinados com o Município (in. X), confrontar a previsão das receitas com a realização das despesas (in. XXI), acompanhar e receber as prestações de contas do regime de adiantamento a servidores (in. XXIII), entre outras.

Também há funções ligadas ao planejamento e gestão financeira, como orientar e supervisionar tecnicamente as atividades dos Núcleos de Apoio Administrativo e Técnico de cada secretaria, no que concerne à execução dos serviços de contabilidade e finanças (in. XI) e elaborar o orçamento anual, em consonância com a LDO e o Plano Plurianual, de comum acordo com a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão (in. XXVII).

Por fim, há atribuições ligadas ao fornecimento de informações a outros órgãos e gestores: propor ao Secretário Municipal a emissão de empenhos globais e por estimativa das

dotações orçamentárias que comportem esse regime (in. V), informar aos órgãos interessados sobre saldo e a insuficiência de dotações orçamentárias e créditos (in. VI), opinar sobre a devolução de fianças, cauções e depósitos (in. IX).

Essa Gerência possui atribuições semelhantes às da Diretoria, no entanto sua atuação é mais operacional, focada, principalmente, na escrituração e gestão contábil e fiscalização da situação contábil e orçamentária do município. Subordinada à Gerência, encontra-se uma única Coordenadoria de Empenho e Processamento de Despesas, com suas atribuições descritas no art. 170 do decreto ao longo de 5 incisos. O cargo de Coordenador também está vago.

Desse modo, cabe à Coordenadoria registrar os empenhos de despesas (in. I), emitir e executar empenhos ordinário, global e por estimativa (in. II e III), conferir as despesas a serem empenhadas e encaminhá-las à chefia (in. IV) bem como preparar a documentação contábil para arquivo (in. V).

Outra Gerência subordinada à Diretoria de Contabilidade e Tesouro é a Gerência de Tesouraria, cuja descrição aparece ao longo de 8 incisos no art. 171 do decreto. O cargo de gerente é exercido por Eusvalter Alves Medeiros.

Deve à Gerência receber e guardar os valores do Município ou de terceiros a ela caucionados (in. I), realizar pagamentos e receber quitação (in. II), manter em dia a escrituração do movimento de arrecadação e pagamento (in. III), elaborar os boletins diários de caixa e bancos (in. IV), informar diariamente ao Secretário Municipal as disponibilidades do Tesouro e o comportamento financeiro (in. V), supervisionar o controle e a conciliação das contas bancárias mensalmente (in. VI), receber prestação de contas de adiantamentos realizados (in. VII) e expedir guia para recolhimento ou devolução de caução (in. VIII).

Subordinada à Gerência, está a Coordenadoria de Conciliação e Controle de Pagamento, com suas atribuições descritas no art. 172 ao longo de 10 incisos. O cargo de coordenador é ocupado por Luciano Silva Rodrigues.

São atribuições da Coordenadoria promover a coordenação, distribuição e controle das cotas orçamentárias (in. I), controlar as transposições de créditos adicionais (in. II), elaborar e publicar o cronograma de desembolso e a estimativa mensal da receita (in. III), acompanhar sistematicamente a evolução da receita, informando ao Secretário as variações (in. IV), acompanhar e avaliar a liquidação da despesa dentro do cronograma de desembolso proposto (in. V), gerar informações para que a Tesouraria possa elaborar fluxo de caixa real (in. VI), elaborar estimativa de impacto financeiro e orçamentário nos casos em que determina a Lei de Responsabilidade Fiscal (in. VII), controlar e emitir relatórios sobre as despesas obrigatórias de

caráter continuado (in. VIII), controlar e conciliar, mensalmente, as contas bancárias (in. IX) e fazer o controle contábil das contas bancárias periodicamente (in. X).

Dessa maneira, compreendida a estrutura normativa que rege a SeFIN, passaremos a apresentar as análises realizadas, iniciando-se pela análise quantitativa dos questionários, com o objetivo de entender a realidade organizacional existente na SeFIN antes da implantação do projeto.

5 ANÁLISE QUANTITATIVA DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Na análise quantitativa, serão apresentadas as informações obtidas através de questionários aplicados aos servidores com fins de compreender o grau de conhecimento em relação aos assuntos que seriam discutidos em capacitações, bem como obter a impressão deles com relação a aspectos organizacionais.

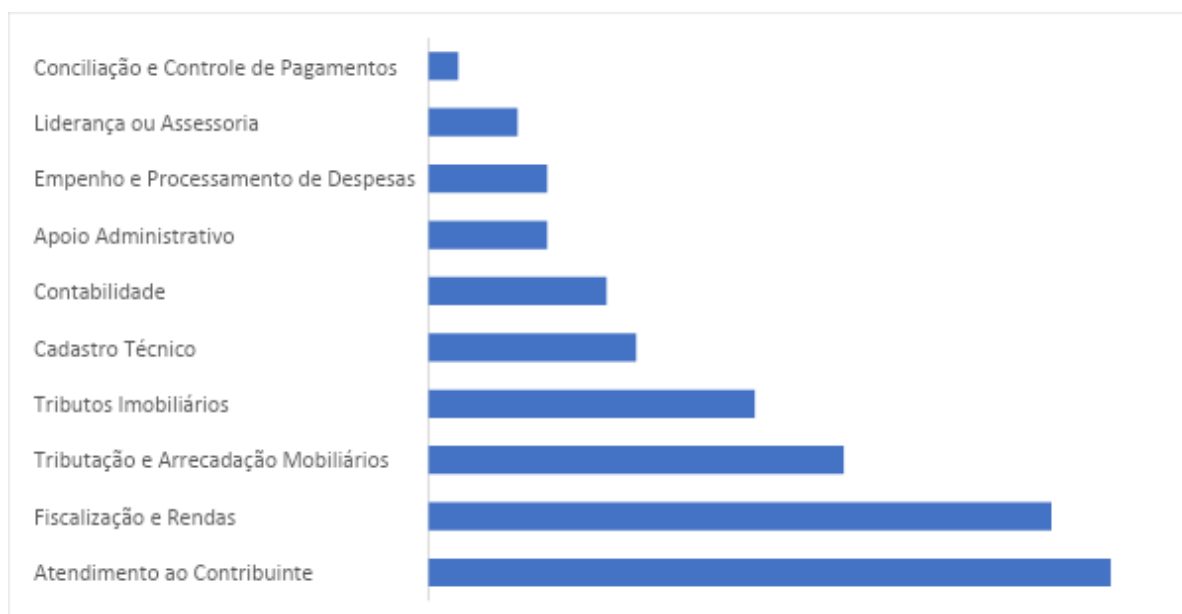
5.1 Qualificação da Amostra

A análise quantitativa tem origem nas respostas coletadas de 90 servidores, entre eles, as lideranças da SeFIN, por meio de questionários aplicados manualmente e que, após o preenchimento, foram lançados em uma urna e misturados a outros questionários respondidos, com objetivo de garantir o sigilo e a anonimidade das informações coletadas. Em seguida, foram digitados em planilhas e, a partir de então, analisados.

Primeiramente, na análise das questões relacionadas à estratificação, ou seja, ao perfil do servidor e nível de conhecimento em relação às capacitações profissionais que serão oferecidas, os resultados são apresentados por meio de tabelas de distribuição de frequências, gráficos e estatísticas descritivas.

Em relação ao primeiro questionamento, a saber, *Qual é o Departamento no qual você está atualmente lotado?*, o Gráfico 1 apresenta a distribuição de frequências relativas dos servidores por departamento.

Gráfico 1 - Frequência relativa dos servidores por departamento



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Podemos notar que os departamentos que possuem a maior frequência de servidores participando da pesquisa foram a Coordenação de Atendimento ao Contribuinte com 24,47% dos participantes da pesquisa e a Coordenação de Fiscalização e Rendas com 22,34% dos participantes. Em seguida, destacam-se a Coordenação de Tributação e Arrecadação Mobiliários (14,89%) e a Coordenação de Tributos Imobiliários (11,70%).

Entre os departamentos que possuem a menor frequência de servidores participando da pesquisa, destacam-se a Coordenação de Conciliação e Controle de Pagamentos (1,06%) e Liderança ou Assessoria (3,19%). Cabe destacar que esses percentuais representam a participação dos servidores de cada departamento que concordaram em participar da pesquisa em relação ao total de servidores da secretaria, e não corresponde apenas ao percentual de servidores de cada departamento que concordou em participar do estudo. Por fim, para verificar o número de servidores de cada departamento que concordaram em participar da pesquisa, é apresentada na Tabela 2 a distribuição de frequência absoluta.

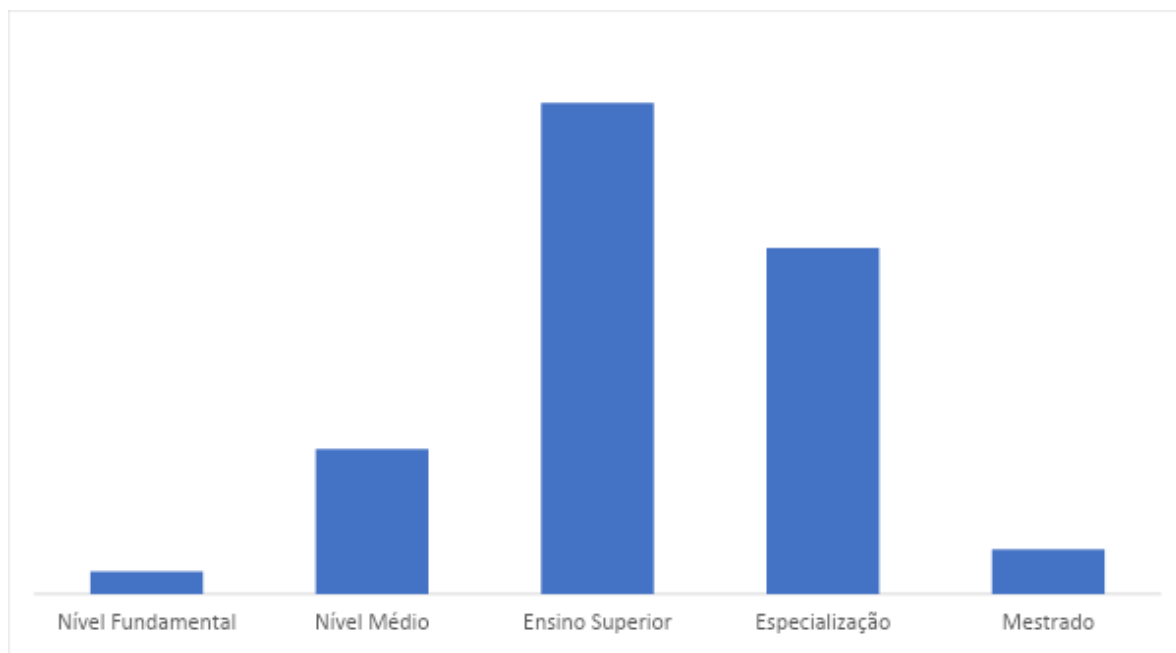
Tabela 1 - Distribuição de frequência absoluta dos servidores por departamento

Departamento	Frequência
Coordenação de Atendimento ao Contribuinte	23
Coordenação de Fiscalização e Rendas	21
Coordenação de Tributação e Arrecadação Mobiliários	14
Coordenação de Tributos Imobiliários	11
Gerência de Cadastro Técnico	7
Diretoria de Contabilidade	6
Coordenação de Apoio Administrativo	4
Coordenação de Empenho e Processamento de Despesas	4
Liderança ou Assessoria (Geral, caso não esteja listado acima)	3
Coordenação de Conciliação e Controle de Pagamentos	1
Total	94

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Em relação ao segundo questionamento, a saber, *Qual é o maior nível de sua formação/escolaridade?*, o Gráfico 2 apresenta a seguir a distribuição de frequências relativas dos servidores por escolaridade.

Gráfico 2 - Frequência relativa dos servidores por escolaridade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Podemos perceber que a maioria dos servidores possuem ao menos nível superior (84,10%), sendo esses divididos entre aqueles que possuem Mestrado (4,30%), Especialização em nível *Lato Sensu* (33,00%) e a Graduação (46,80%). O alto nível de escolaridade dos servidores merece ainda mais destaque ao constatarmos que apenas 2,10% dos servidores possuem o Nível Fundamental. Para verificar o número de servidores em cada nível de escolaridade, confira a Tabela 3 quanto à distribuição de frequência absoluta.

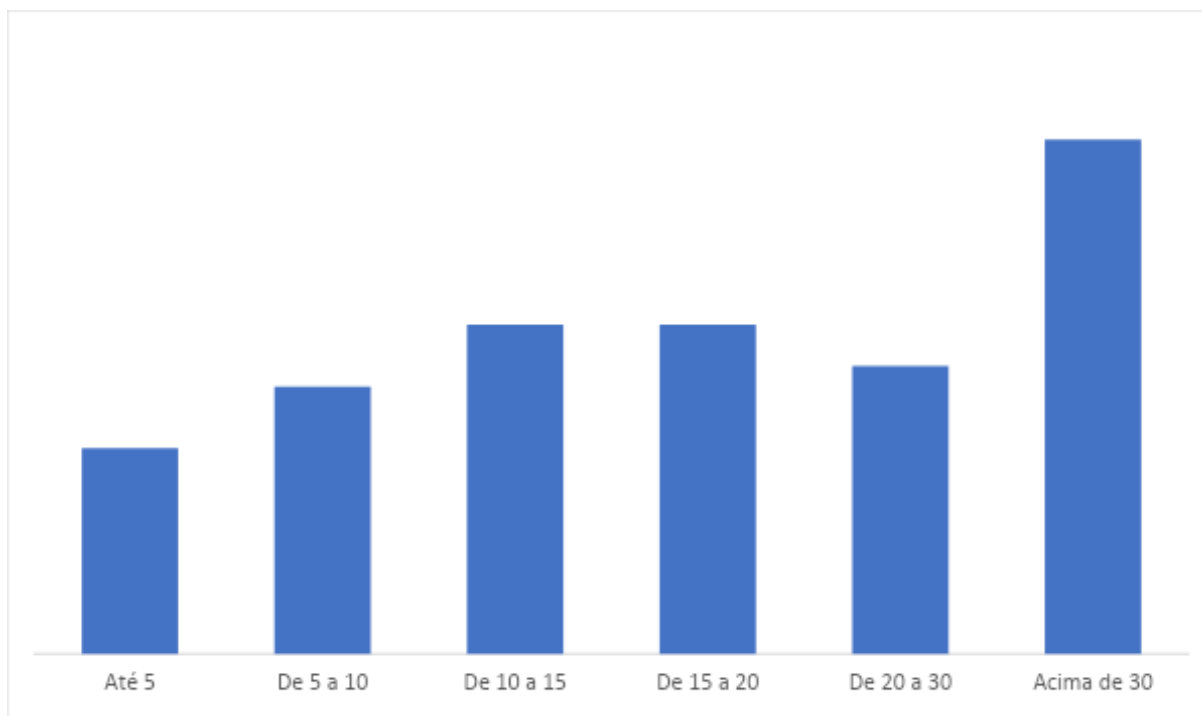
Tabela 2 - Distribuição de frequência absoluta dos servidores por escolaridade

Escolaridade	Frequência
Ensino Superior Completo	44
Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> Completa	31
Nível Médio Completo	13
Mestrado Completo	4
Nível Fundamental Completo	2
Total	94

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Em relação ao terceiro questionamento, a saber, *Há quantos anos, aproximadamente, você atua no serviço público?*, o Gráfico 3 apresenta a distribuição de frequências relativas dos servidores por tempo de atuação.

Gráfico 3 - Frequência relativa dos servidores por tempo de atuação (em anos)



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Podemos notar que, em relação ao tempo de atuação, a faixa que possui a maior frequência de servidores é acima de 30 anos, o que revela um grau de experiência elevado. Destacam-se ainda as faixas de 10 a 15 anos e de 15 a 20 anos, ambas representando 17,02% dos participantes. Por outro lado, a faixa de tempo que apresenta a menor frequência relativa é a de até 5 anos de tempo de atuação.

Essa situação permite-nos inferir, portanto, a existência de um cenário de transição de gerações, uma vez que um número significativo de servidores irá se aposentar e, mantendo-se a demanda de cargos e funções, será necessário haver contratação de novos servidores. Esse cenário fará com que o quadro de funcionários tenha preponderantemente um tempo de atuação inferior a 10 anos. Nesse sentido, reforça-se a necessidade de mapeamento, melhoria e padronização de processos para que os procedimentos realizados atualmente sejam transmitidos de maneira sistemática aos novos servidores. Para verificar o número de pessoal por tempo de atuação, veja a Tabela 4 com a distribuição de frequência absoluta.

Tabela 3 - Distribuição de frequência absoluta por tempo de atuação (em anos)

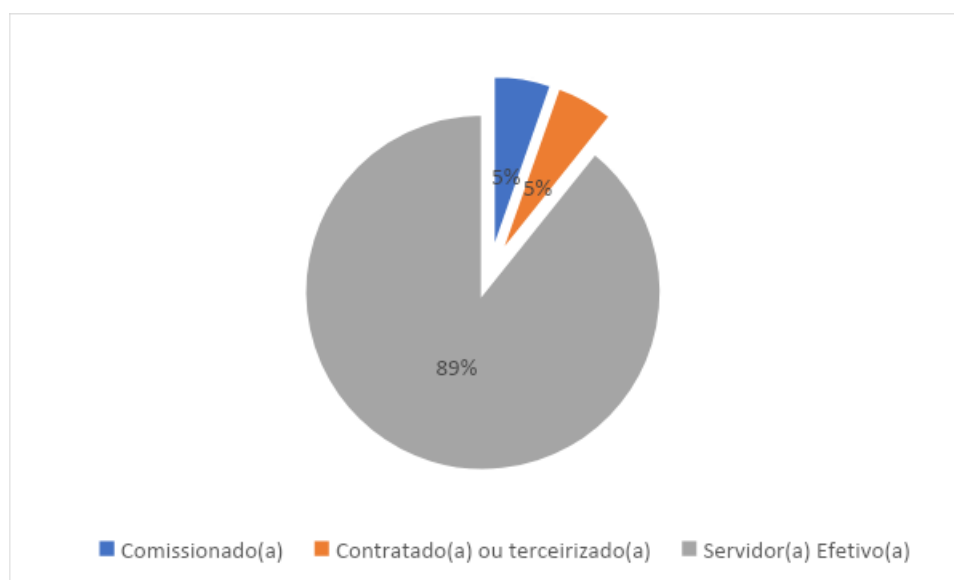
Tempo de Atuação	Frequência
Mais de 30 anos	25

Mais de 10 até 15 anos	16
Mais de 15 até 20 anos	16
Mais de 20 até 30 anos	14
Mais de 5 até 10 anos	13
Até 1 ano	4
Mais de 1 a 3 anos	4
Mais de 3 até 5 anos	2
Total	94

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Em relação ao quarto questionamento, a saber, *Qual é a natureza do seu vínculo?*, o Gráfico 4 apresenta a proporção dos servidores por tipo de vínculo.

Gráfico 4 - Proporção dos servidores pela natureza do vínculo



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Constatamos que a maioria absoluta dos servidores são efetivos (89,25%), em seguida aparecem os servidores contratados ou comissionados, ambos representando 5,38% do total dos servidores. Para verificar o número pela natureza do vínculo, confira a Tabela 5 com a distribuição de frequência absoluta.

Tabela 4 - Distribuição de frequência absoluta pela natureza do vínculo

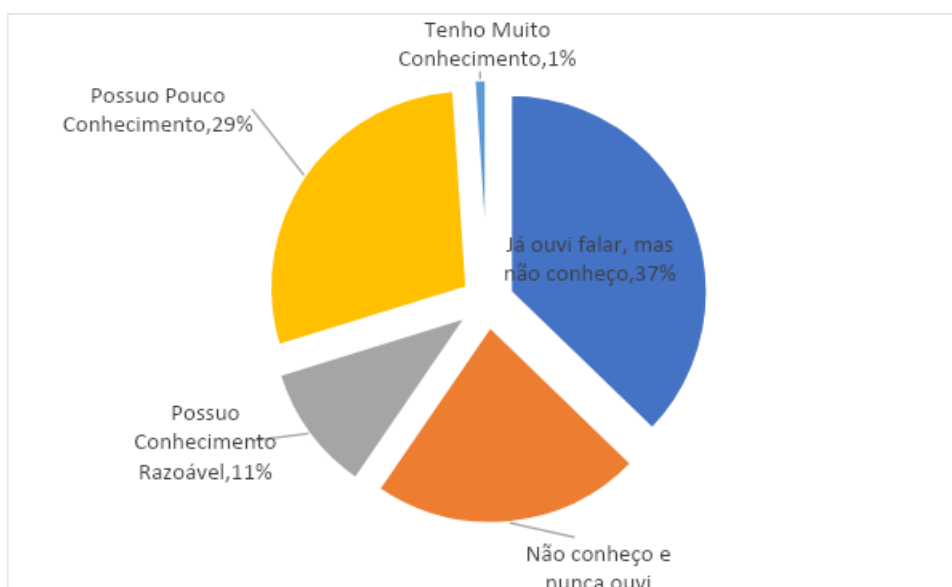
Natureza do Vínculo	Frequência
Comissionado(a)	5
Contratado(a) ou terceirizado(a)	5
Servidor(a) Efetivo(a)	83

Total	93
-------	----

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Neste momento, serão apresentados os resultados relacionados ao nível de conhecimento dos servidores no que se refere aos 4 (quatro) eixos de capacitações que serão realizados. Primeiramente, o Gráfico 5 apresenta a proporção dos servidores em relação ao nível de conhecimento sobre o tema “Planejamento e Gestão por Objetivos”.

Gráfico 5 - Proporção do nível de conhecimento em Planejamento e Gestão por Objetivos



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Primeiramente, podemos verificar que a maioria dos servidores não possuem conhecimento sobre Planejamento e Gestão por Objetivos (59,50%). Desses, 22,30% nem sequer ouviram falar do assunto, enquanto 37,20% já ouviram falar, mas não conhecem. Constatamos ainda que a proporção de servidores que possuem maior conhecimento é de (11,70%) e apenas 1,10% possuem muito conhecimento. Nesse sentido, ressaltamos a importância da realização da capacitação sobre o tema Planejamento e Gestão por Objetivos.

Para verificar o número de servidores em cada nível de conhecimento em relação ao tema “Planejamento e Gestão por Objetivos”, segue a Tabela 6 com a distribuição de frequência absoluta.

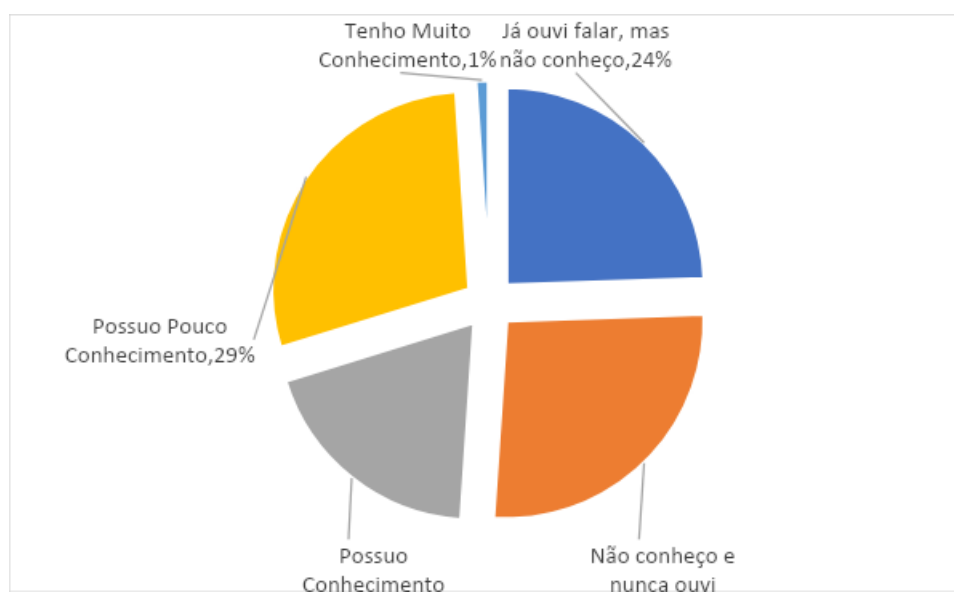
Tabela 5 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento em Planejamento e Gestão por Objetivos

Nível de Conhecimento em Planejamento e Gestão por Objetivos	Frequência
Já ouvi falar, mas não conheço	35
Não conheço e nunca ouvi falar	21
Possuo conhecimento razoável	10
Possuo pouco conhecimento	27
Tenho muito conhecimento	1
Total	94

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Em seguida, apresentamos o Gráfico 6 com a proporção de servidores por nível de conhecimento em relação ao tema “*Compliance e Integridade*”.

Gráfico 6 - Proporção do nível de conhecimento em *Compliance e Integridade*



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Verificamos que a maioria dos servidores não possuem conhecimento sobre *Compliance e Integridade* (51,10%) e, entre eles, 26,60% nem sequer ouviram falar do assunto, enquanto 24,50% já ouviram falar, mas não conhecem. Percebemos ainda que a proporção de servidores que possuem um conhecimento um pouco mais elevado é de (20,20%) e apenas 1,10% possuem muito conhecimento. Nesse sentido, ressaltamos a importância da realização da capacitação a sobre o tema *Compliance e Integridade*.

Para verificar o número de servidores em cada nível de conhecimento em relação ao tema “*Compliance e Integridade*”, confira a Tabela 7 com a distribuição de frequência absoluta.

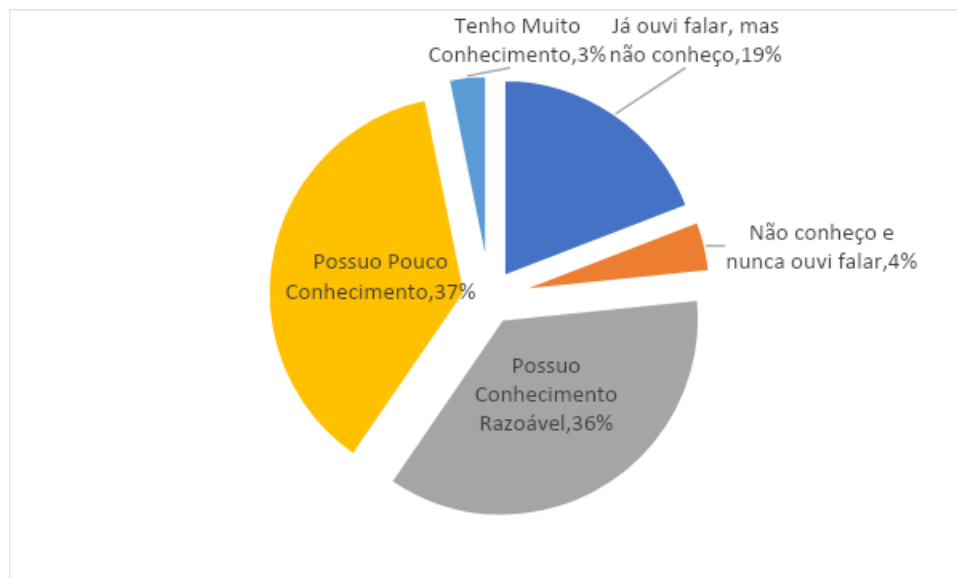
Tabela 6 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento em *Compliance* e Integridade

Nível de Conhecimento em <i>Compliance</i> e Integridade	Frequência
Já ouvi falar, mas não conheço	23
Não conheço e nunca ouvi falar	25
Possuo conhecimento razoável	18
Possuo pouco conhecimento	27
Tenho muito conhecimento	1
Total	94

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na sequência, apresenta-se, no Gráfico 7, a proporção de servidores por nível de conhecimento em relação ao tema “Gestão de Processos Administrativos”

Gráfico 7 - Proporção do nível de conhecimento em Gestão de Processos Administrativos



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Observamos que a maioria dos servidores possuem conhecimento sobre Gestão de Processos Administrativos (76,60%), entretanto apenas 3,19% possuem muito conhecimento, ao passo que 37,23% possuem pouco conhecimento. Verificamos ainda que a proporção de servidores que não possuem conhecimento é de 23,40% e 4,26% nunca ouviram falar, enquanto 19,15% apenas ouviram falar. Nesse contexto, reforçamos a importância da realização da capacitação sobre o tema “Gestão de Processos Administrativos”.

Para verificar o número de servidores em cada nível de conhecimento em relação ao tema “Gestão de Processos Administrativos”, considere a Tabela 8 que apresenta a distribuição de frequência absoluta.

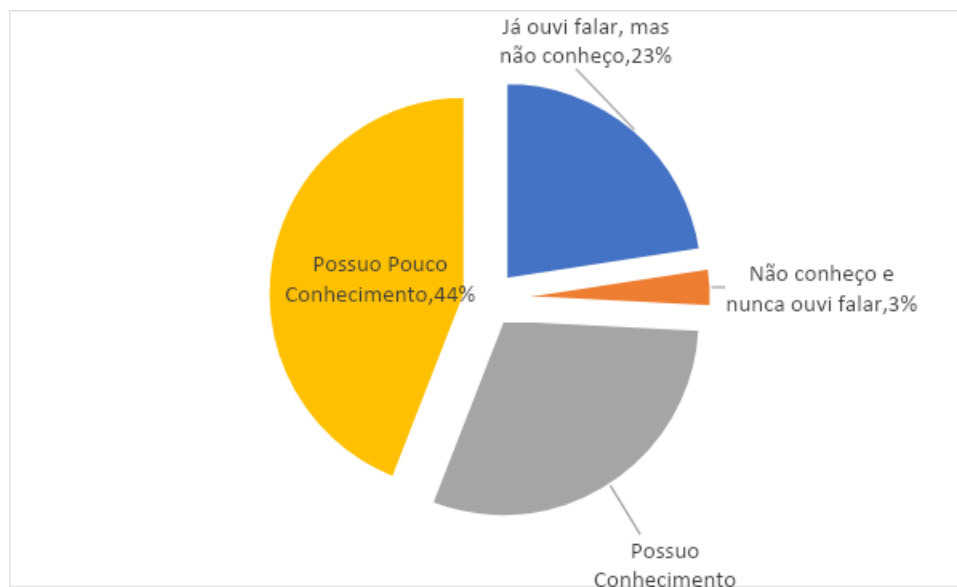
Tabela 7 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento em Gestão de Processos Administrativos

Nível de Conhecimento em Gestão de Processos Administrativos	Frequência
Já ouvi falar, mas não conheço	18
Não conheço e nunca ouvi falar	4
Possuo conhecimento razoável	34
Possuo pouco conhecimento	35
Tenho muito conhecimento	3
Total	94

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Por fim, fechando os quatro pilares que tangem ao eixo das capacitações, apresentamos no Gráfico 8 com a proporção de servidores por nível de conhecimento em relação ao tema “Gestão da Qualidade”.

Gráfico 8 - Proporção do nível de conhecimento em Gestão da Qualidade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Podemos notar que a maioria dos servidores possuem conhecimento sobre Gestão da Qualidade (74,19%), entretanto nenhum servidor possui muito conhecimento. Dentre os servidores que possuem conhecimento em Gestão da Qualidade, a maioria possui pouco conhecimento (44,09%), enquanto 30,11% possuem conhecimento razoável. Constatamos também que a proporção de servidores que não possuem conhecimento é de 25,81% e, entre

eles, 3,23% nunca ouviram falar, enquanto 22,58% apenas ouviram falar. Nesse sentido, percebemos a importância da realização da capacitação sobre o tema “Gestão da Qualidade”.

A fim de verificar o número de servidores em cada nível de conhecimento em relação ao tema “Gestão da Qualidade”, confira a Tabela 9 com a distribuição de frequência absoluta.

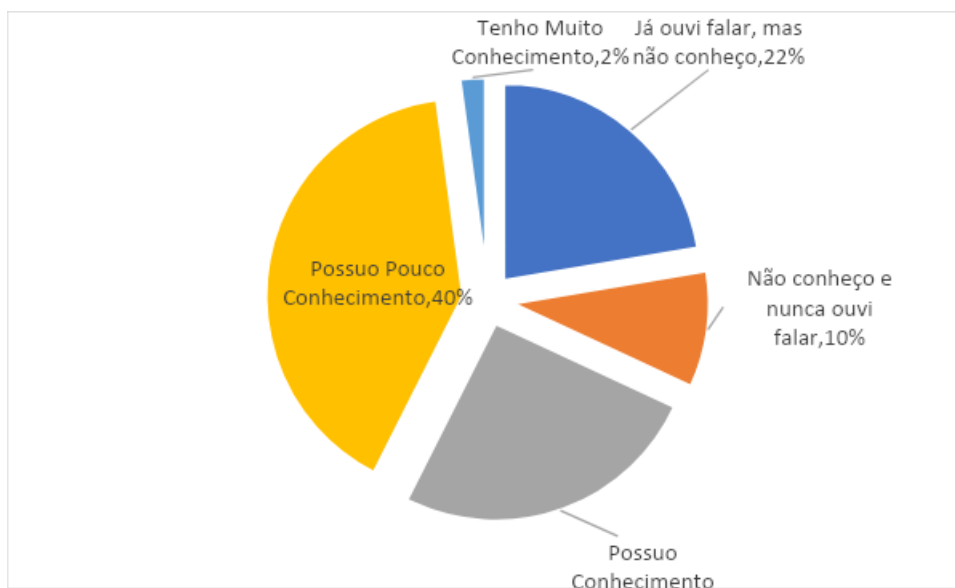
Tabela 8 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento em Gestão da Qualidade

Nível de Conhecimento em Gestão da Qualidade	Frequência
Já ouvi falar, mas não conheço	21
Não conheço e nunca ouvi falar	3
Possuo conhecimento razoável	28
Possuo pouco conhecimento	41
Total	93

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Para finalizar o Bloco 1, serão apresentados os resultados relacionados ao nível de conhecimento dos servidores em relação às “Ferramentas da Qualidade”. Para tanto, questionamos o servidor em relação às 7 ferramentas básicas da qualidade, a saber, fluxograma; folha de verificação; histograma; diagrama de pareto; diagrama de causa e efeito; correlação e regressão, além do controle estatístico de processos. Primeiramente, o Gráfico 9 apresenta os resultados da proporção de servidores em cada nível de conhecimento em relação à ferramenta fluxograma.

Gráfico 9 - Nível de conhecimento do servidor em relação ao fluxograma



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Percebemos que a maioria dos servidores possuem conhecimento sobre a ferramenta fluxograma (68,09%), entretanto apenas 2,13% possuem muito conhecimento, enquanto 40,43% possuem pouco conhecimento. Verificamos ainda que a proporção de servidores que não possuem conhecimento é de 31,91% e, entre eles, 9,57% nunca ouviram falar, enquanto 22,34% apenas ouviram falar.

Para verificar o número de servidores em cada nível de conhecimento em relação à ferramenta fluxograma, veja a Tabela 10 contendo a distribuição de frequência absoluta.

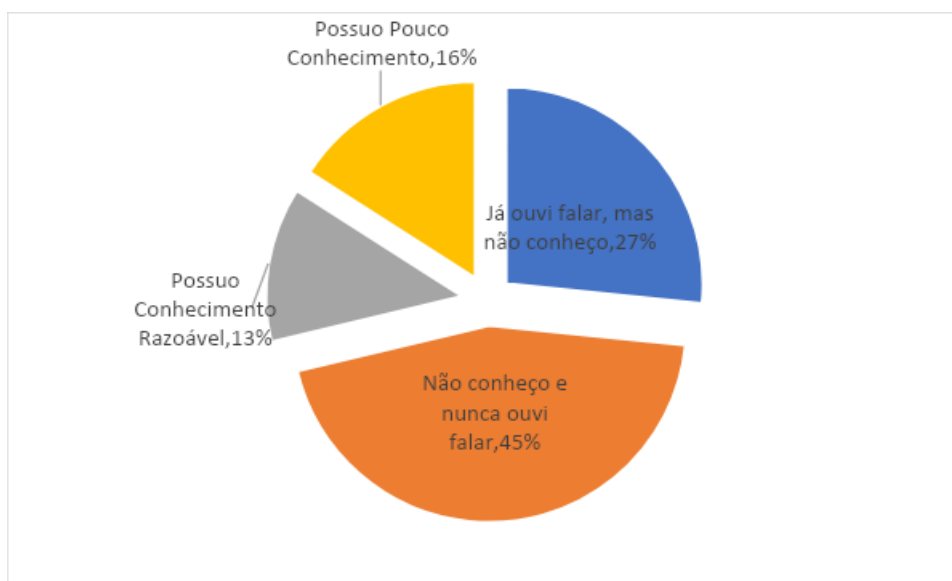
Tabela 9 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento sobre fluxograma

Nível de Conhecimento sobre Fluxograma	Frequência
Já ouvi falar, mas não conheço	21
Não conheço e nunca ouvi falar	9
Possuo Conhecimento Razoável	24
Possuo Pouco Conhecimento	38
Tenho Muito Conhecimento	2
Total	94

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na sequência, o Gráfico 10 apresenta os resultados da proporção de servidores em cada nível de conhecimento em relação à ferramenta folha de verificação.

Gráfico 10 - Nível de conhecimento do servidor em relação à folha de verificação



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Podemos constatar que a maioria dos servidores não possuem conhecimento sobre a ferramenta folha de verificação (71,28%). Desses, 44,68% nunca ouviram falar, enquanto 26,60% apenas ouviram falar. Percebemos ainda que 28,72% dos servidores possuem conhecimento sobre a ferramenta folha de verificação, entretanto nenhum deles possui muito conhecimento. Entre os servidores que possuem conhecimento, 15,96% têm pouco conhecimento, enquanto 12,77% possuem conhecimento razoável.

Para verificar o número de servidores em cada nível de conhecimento em relação à ferramenta folha de verificação, observe a Tabela 11 em que aparece a distribuição de frequência absoluta.

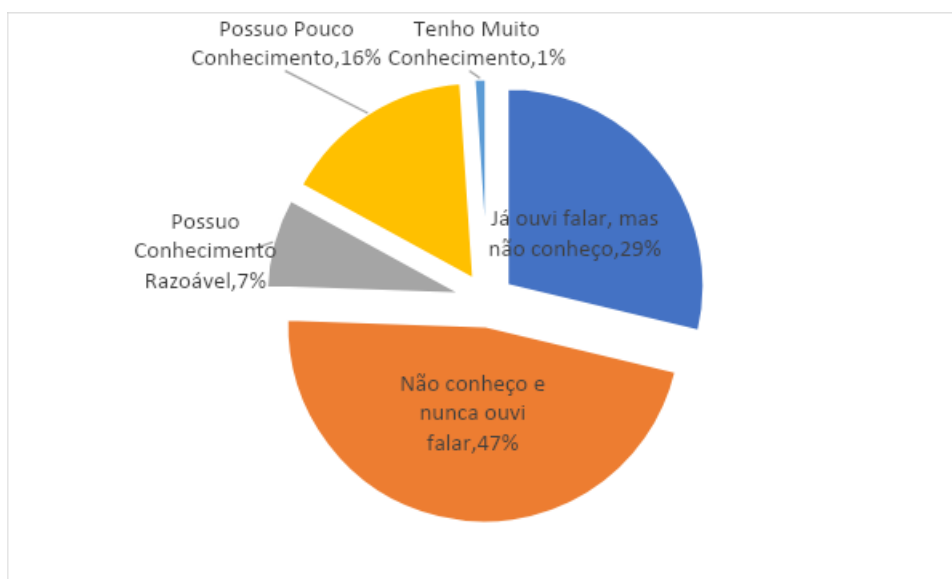
Tabela 10 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento sobre Folha de Verificação

Nível de Conhecimento sobre Folha de Verificação	Frequência
Já ouvi falar, mas não conheço	25
Não conheço e nunca ouvi falar	42
Possuo conhecimento razoável	12
Possuo pouco conhecimento	15
Tenho muito conhecimento	0
Total	94

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Em seguida, o Gráfico 11 apresenta os resultados da proporção de servidores em cada nível de conhecimento em relação à ferramenta histograma.

Gráfico 11 - Nível de conhecimento do servidor em relação ao histograma



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Verificamos inicialmente que a maioria dos servidores não possuem conhecimento sobre a ferramenta histograma (75,53%). Entre eles, 46,81% nem sequer ouviram falar, enquanto 28,72% já ouviram falar, mas não conhecem. Constatamos ainda que a proporção de servidores que possuem um conhecimento um pouco mais elevado é de (8,51%) e, entre eles, apenas 1,06% possuem muito conhecimento.

A Tabela 12 contém a distribuição de frequência absoluta que permite verificar o número de servidores em cada nível de conhecimento em relação à ferramenta histograma.

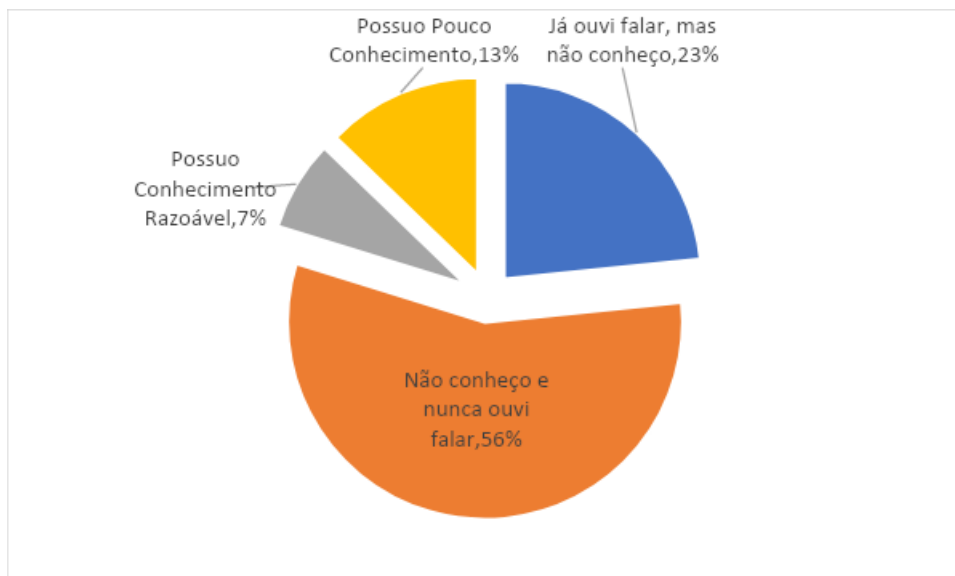
Tabela 11 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento sobre o histograma

Nível de Conhecimento sobre o histograma	Frequência
Já ouvi falar, mas não conheço	27
Não conheço e nunca ouvi falar	44
Possuo conhecimento razoável	7
Possuo pouco conhecimento	15
Tenho muito conhecimento	1
Total	94

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Dando prosseguimento, o Gráfico 12 apresenta os resultados da proporção de servidores em cada nível de conhecimento quanto à ferramenta Diagrama de Pareto.

Gráfico 12 - Nível de conhecimento do servidor em relação ao Diagrama de Pareto



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nesse gráfico, identificamos que a maioria dos servidores não possuem conhecimento sobre a ferramenta Diagrama de Pareto (79,79%) e, entre eles, 56,38% nem sequer ouviram

falar, enquanto 23,40% já ouviram falar, mas não conhecem. Notamos ainda que nenhum dos servidores possui muito conhecimento em relação ao Diagrama de Pareto. Entre aqueles que possuem algum conhecimento (20,21%), apenas 7,45% possuem conhecimento razoável, enquanto 12,77% possuem pouco conhecimento.

Para verificar o número de servidores em cada nível de conhecimento em relação à ferramenta Diagrama de Pareto, veja a Tabela 13 com a distribuição de frequência absoluta.

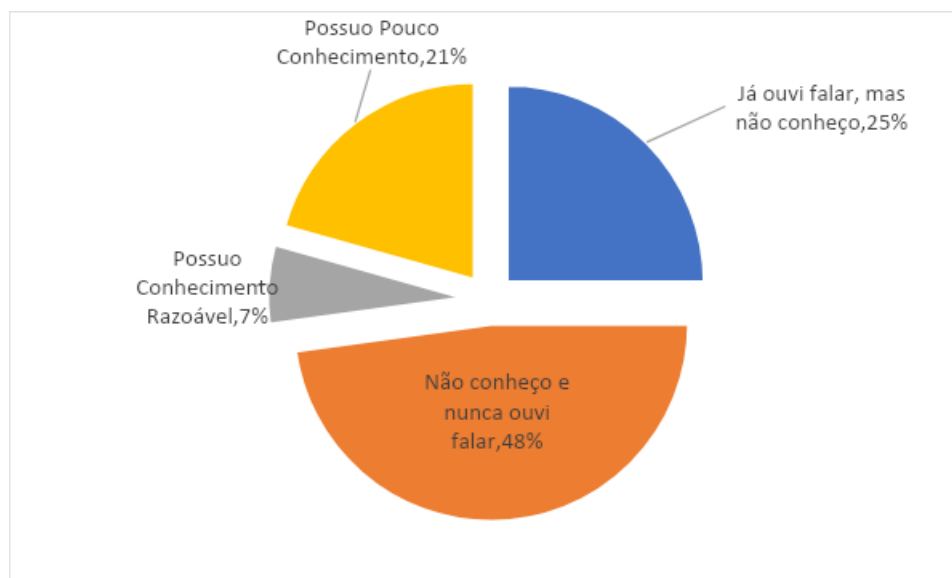
Tabela 12 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento sobre o Diagrama de Pareto

Nível de Conhecimento sobre o Diagrama de Pareto	Frequência
Já ouvi falar, mas não conheço	22
Não conheço e nunca ouvi falar	53
Possuo conhecimento razoável	7
Possuo pouco conhecimento	12
Tenho muito conhecimento	0
	94

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Dando continuidade, o Gráfico 13 apresenta os resultados da proporção de servidores em cada nível de conhecimento em relação à ferramenta Diagrama de Causa e Efeito.

Gráfico 13 - Nível de conhecimento do servidor em relação ao Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A partir do gráfico, percebemos que a maioria dos servidores não possuem conhecimento sobre a ferramenta Diagrama de Causa e Efeito (72,83%), e 47,83% nem sequer ouviram falar, enquanto 25,00% já ouviram falar, mas não conhecem. Notamos ainda que

nenhum dos servidores possuem muito conhecimento em relação ao Diagrama de Causa e Efeito. Entre aqueles que possuem algum conhecimento (27,17%), apenas 6,52% possuem conhecimento razoável, enquanto 20,65% possuem pouco conhecimento.

Para verificar o número de servidores em cada nível de conhecimento em relação à ferramenta Diagrama de Causa e Efeito, observe a Tabela 14 que apresenta a distribuição de frequência absoluta.

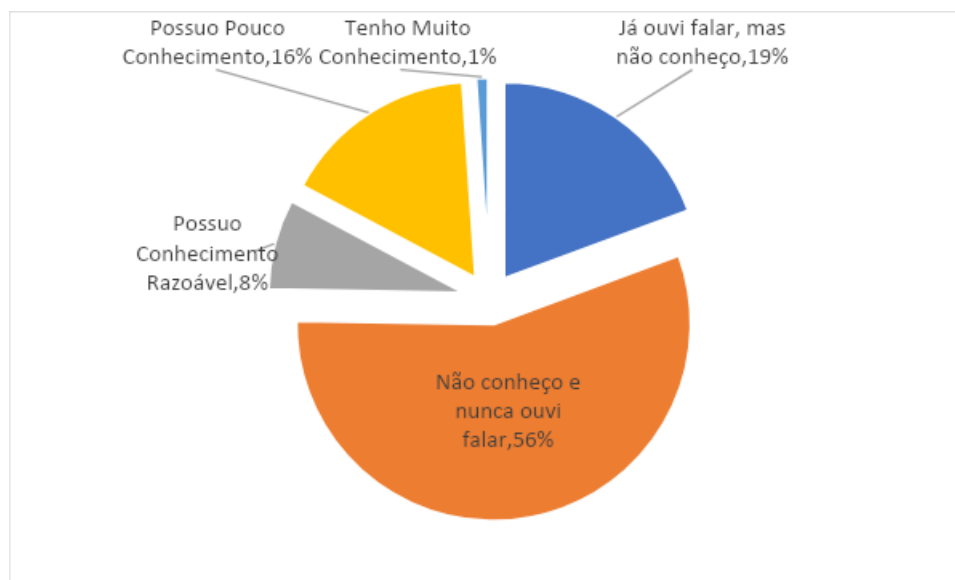
Tabela 13 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento sobre o Diagrama de Causa e Efeito

Nível de Conhecimento sobre o Diagrama de Causa e Efeito	Frequência
Já ouvi falar, mas não conheço	23
Não conheço e nunca ouvi falar	44
Possuo conhecimento razoável	6
Possuo pouco conhecimento	19
Tenho muito conhecimento	0
Total	92

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na sequência, o Gráfico 14 apresenta os resultados da proporção de servidores em cada nível de conhecimento no que se refere à ferramenta Correlação e Regressão.

Gráfico 14 - Nível de conhecimento do servidor em relação a Correlação e Regressão



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nesse gráfico, a maioria dos servidores não possuem conhecimento sobre a ferramenta Correlação e Regressão (75,27%), e 55,91% nem sequer ouviram falar, ao passo que 19,35% já ouviram falar, mas não conhecem. Entre aqueles que possuem algum conhecimento (24,73%),

apenas 1,08% possuem muito conhecimento em relação à Correlação e Regressão, enquanto 7,53% possuem conhecimento razoável, e 16,13% possuem pouco conhecimento.

A fim de verificar o número de servidores em cada nível de conhecimento em relação à ferramenta Correlação e Regressão, considere a Tabela 15 com a distribuição de frequência absoluta.

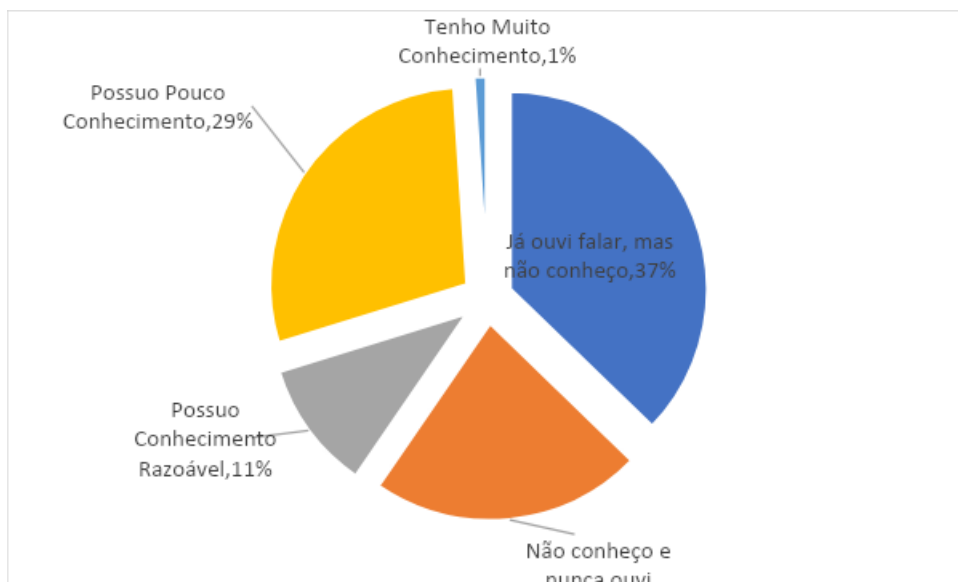
Tabela 14 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento sobre a Correlação e Regressão

Nível de Conhecimento sobre a Correlação e Regressão	Frequência
Já ouvi falar, mas não conheço	18
Não conheço e nunca ouvi falar	52
Possuo conhecimento razoável	7
Possuo pouco conhecimento	15
Tenho muito conhecimento	1
Total	93

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Por fim, o Gráfico 15 a seguir apresenta os resultados da proporção de servidores em cada nível de conhecimento em relação à ferramenta Controle Estatístico de Processo.

Gráfico 15 - Nível de conhecimento do servidor em relação ao Controle Estatístico de Processo



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A partir do gráfico, constatamos que a maioria dos servidores não possuem conhecimento sobre a ferramenta Controle Estatístico de Processo (59,57%). Entre eles, 22,34% nem sequer ouviram falar, enquanto 37,23% já ouviram falar, mas não conhecem. Entre aqueles que possuem algum conhecimento (40,43%), apenas 1,06% possuem muito

conhecimento em relação ao Controle Estatístico de Processo, enquanto 10,64% possuem conhecimento razoável, e 28,72% possuem pouco conhecimento.

Para verificar o número de servidores em cada nível de conhecimento em relação à ferramenta Controle Estatístico de Processo, observe a Tabela 16 que apresenta a distribuição de frequência absoluta.

Tabela 15 - Distribuição de frequência absoluta do nível de conhecimento sobre o Controle Estatístico de Processo

Nível de Conhecimento sobre Controle Estatístico de Processo	Frequência
Já ouvi falar, mas não conheço	35
Não conheço e nunca ouvi falar	21
Possuo conhecimento razoável	10
Possuo pouco conhecimento	27
Tenho muito conhecimento	1
Total	94

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

5.2 Percepções Individuais sobre o Trabalho/Cotidiano

A análise das respostas obtidas neste bloco diz respeito às condições de trabalho e de execução das tarefas conforme a percepção dos respondentes (Tabela 17).

Tabela 16 - Descritivas das variáveis sobre Trabalho/Cotidiano

Variável	n	Média	Med	DP	CV (%)
Todo o meu trabalho é pautado por normas e rotinas claras	88	3,59	4,00	1,21	33,7
Existem instrumentos para mensurar os resultados dos trabalhos realizados	89	3,69	4,00	1,33	36,0
As responsabilidades pelas tarefas são atribuídas de forma justa	90	3,53	4,00	1,38	38,9
Meus processos de negócios são claramente definidos e documentados	88	3,90	4,00	1,23	31,6
A avaliação do desempenho no trabalho é justa e conhecida por todos	88	3,63	4,00	1,34	37,0
As recompensas e reconhecimentos são distribuídos conforme o mérito	88	2,47	2,50	1,40	56,7
As metas são atingidas da forma e no prazo esperado	89	3,90	4,00	1,26	32,4
Os objetivos e as metas no meu setor/departamento são claros e bem definidos para todos	88	3,66	4,00	1,26	34,4
Há calor humano, confiança e apoio no meu ambiente de trabalho	89	4,04	4,00	1,17	28,8

Existe um cenário maduro de trabalho em equipe	86	3,88	4,00	1,02	26,3
Tenho autonomia para realizar minhas tarefas sem interferências	89	3,94	4,00	1,16	29,5
Sou reconhecido(a) e estimulado(a) a assumir a liderança no meu processo de trabalho.	89	3,12	3,00	1,36	43,7

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Primeiramente, percebemos que houve uma ligeira oscilação no número de respondentes em cada variável com valores indo de 86 até 90. Essa oscilação pode estar relacionada ao não entendimento da pergunta, ao receio em responder ou mesmo ao descuido no momento do preenchimento. Como a aplicação do questionário é de forma anônima, não foi possível identificar o participante para solicitar a complementação dos dados. Apesar disso, como essa oscilação é pequena, não há impactos significativos na análise.

No que tange às percepções individuais dos servidores em relação ao cotidiano do trabalho, das 12 variáveis avaliadas, em apenas 1 (uma), os servidores não concordaram com a afirmação, a saber, “As recompensas e reconhecimentos são distribuídos conforme o mérito (2,47)”. Entre as demais variáveis, destacam-se por terem obtido as maiores notas médias as seguintes afirmações: Há calor humano, confiança e apoio no meu ambiente de trabalho (4,04); tenho autonomia para realizar minhas tarefas sem interferências (3,94); meus processos de negócios são claramente definidos e documentados (3,90) e as metas são atingidas da forma e no prazo esperado (3,90).

Apesar de apresentar valor *médio* superior a 3 (três), a afirmação: “Sou reconhecido(a) e estimulado(a) a assumir a liderança no meu processo de trabalho” (3,12) encontra-se com o valor próximo à indiferença (3,0), que é adotado como o ponto de neutralidade, ou seja, em média, os servidores não concordam e nem discordam com essa afirmação.

A mediana (MED) é uma medida de posição que determina o ponto central do conjunto de dados. Em outras palavras, metade dos servidores respondeu com valores abaixo da mediana enquanto a outra metade respondeu com valores acima da mediana.

Em relação à análise da mediana, destacamos que 10 (dez) das 12 (doze) variáveis analisadas apresentam o valor 4 (quatro). Essa medida demonstra que a metade dos servidores concorda totalmente com essas afirmações. No que tange às outras duas variáveis, a saber: “Sou reconhecido(a) e estimulado(a) a assumir a liderança no meu processo de trabalho” (3,0) e “As recompensas e reconhecimentos são distribuídos conforme o mérito” (2,5), os valores da mediana indicam que a metade dos servidores discordam dessas afirmações.

Em relação à variabilidade absoluta, as afirmações que apresentaram os maiores valores de desvio-padrão foram: “As recompensas e reconhecimentos são distribuídos

conforme o mérito” (1,40); “As responsabilidades pelas tarefas são atribuídas de forma justa” (1,38); “Sou reconhecido(a) e estimulado(a) a assumir a liderança no meu processo de trabalho” (1,36). Esses valores demonstram que há uma variabilidade significativa entre as respostas dos servidores, indicando baixa concordância entre eles e as afirmativas citadas.

Ainda em relação à variabilidade absoluta, as afirmativas que apresentaram os menores valores de desvio-padrão foram: “Existe um cenário maduro de trabalho em equipe” (1,02); “Tenho autonomia para realizar minhas tarefas sem interferências” (1,16) e “Há calor humano, confiança e apoio no meu ambiente de trabalho” (1,17). Esses valores demonstram que há uma baixa variabilidade entre as respostas dos servidores, indicando alta concordância entre eles em relação às afirmativas citadas.

Com o objetivo de aprofundar o estudo da variabilidade das respostas, calculamos o coeficiente de variação, que é uma medida de variabilidade relativa. Por ser uma medida relativa, os valores são apresentados em percentuais e permite uma melhor comparação entre as diferentes variáveis. Nessa análise, temos, como referência de baixa variabilidade, medidas inferiores a 15%, o que representa que os dados são homogêneos. Medidas entre 15% e 30% são consideradas de média dispersão, e medidas superiores a 30% indicam alta variabilidade, o que indica que os dados são heterogêneos.

Ao analisar os coeficientes de variação, podemos notar que, em relação às afirmações sobre o cotidiano do trabalho, não há variável que apresente coeficiente de variação considerado baixo, ou seja, não há homogeneidade nas percepções individuais relacionadas ao cotidiano do trabalho. Três variáveis apresentaram coeficientes de variação, sendo seus valores classificados como de dispersão média, a saber: “Existe um cenário maduro de trabalho em equipe” (26,3%); “Há calor humano, confiança e apoio no meu ambiente de trabalho” (28,8%) e “Tenho autonomia para realizar minhas tarefas sem interferências” (29,5%).

Entre as variáveis que resultaram em coeficiente de variação classificados como dispersão alta, ou seja, afirmações para as quais os servidores apresentaram respostas mais heterogêneas, destacam-se: “As recompensas e reconhecimentos são distribuídos conforme o mérito” (56,7%); “Sou reconhecido(a) e estimulado(a) a assumir a liderança no meu processo de trabalho” (43,7%) e “As responsabilidades pelas tarefas são atribuídas de forma justa” (38,9%).

5.3 Percepções Individuais sobre o Ambiente Organizacional

A análise das respostas obtidas neste bloco diz respeito às condições do ambiente organizacional conforme a percepção dos respondentes (Tabela 18).

Tabela 17 - Descritivas das variáveis sobre Ambiente Organizacional

Variável	n	Média	Med	DP	CV (%)
A intensidade das mudanças faz com que o conhecimento se torne obsoleto rapidamente	82	2,91	3,00	1,32	45,2
O receio de infringir normas é maior do que o desejo de ser eficiente	81	2,74	3,00	1,47	53,7
Cumprir as tarefas parece ser mais importante que atender à necessidade do cidadão	85	2,38	2,00	1,37	57,7
Há uma tendência de não se dar o devido tratamento a problemas e reclamações	83	2,54	2,00	1,49	58,7
Os problemas do contribuinte individual não podem se sobrepor ao fluxo do processo	85	3,07	3,00	1,45	47,4
Há uma cultura ética de prezar incondicionalmente pela moralidade e impessoalidade	83	3,59	4,00	1,39	38,7
Busca-se fazer o máximo de trabalho com o mínimo de recursos e sem desperdícios	85	4,05	4,00	1,13	28,0
Busca-se sempre atender aos objetivos propostos nas tarefas alocadas	85	4,41	5,00	0,92	20,8
As soluções propostas sempre atendem adequadamente às necessidades do contribuinte	85	3,06	3,00	1,26	41,1

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Percebemos inicialmente que houve uma pequena oscilação no número de respondentes em cada variável com valores indo de 81 até 85. Essa oscilação pode estar relacionada ao não entendimento da pergunta, ao receio em responder ou mesmo ao descuido na hora do preenchimento. Como a aplicação do questionário é de forma anônima, não foi possível identificar o respondente para solicitar a complementação dos dados. Apesar disso, como essa oscilação é pequena, não há impactos significativos na análise.

Em relação às percepções individuais dos servidores em relação ao ambiente organizacional, das 9 (nove) variáveis avaliadas, 5 (cinco) destacam-se das demais por terem obtido nota média superior a 3 (três), o que indica concordância dos servidores com essas afirmações. Nesse aspecto, sobressaem-se as variáveis: “Busca-se sempre atender aos objetivos propostos nas tarefas alocadas” (4,41); “Busca-se fazer o máximo de trabalho com o mínimo de recursos e sem desperdícios” (4,05) e “Há uma cultura ética de prezar incondicionalmente pela moralidade e impessoalidade” (3,59).

Apesar de apresentarem valores médios superiores a 3 (três), as afirmações “Os problemas do contribuinte individual não podem se sobrepor ao fluxo do processo” (3,07) e “As soluções propostas sempre atendem adequadamente às necessidades do contribuinte” (3,06) encontram-se com valores próximos à indiferença (3,0), que é adotado como o ponto de neutralidade, ou seja, em média, os servidores não concordam nem discordam com essas afirmações.

Ainda no que tange às percepções individuais dos servidores em relação ao ambiente organizacional, 4 (quatro) variáveis apresentam valores médios inferiores a 3 (três), o que representa discordância quanto às afirmações. Entre elas, destacam-se: “Cumprir as tarefas parece ser mais importante que atender à necessidade do cidadão” (2,38); “Há uma tendência de não se dar o devido tratamento a problemas e reclamações” (2,54) e “O receio de infringir normas é maior do que o desejo de ser eficiente” (2,74).

Apesar de apresentarem o valor médio inferior a 3 (três), a afirmação: “A intensidade das mudanças faz com que o conhecimento se torne obsoleto rapidamente” (2,91) apresenta valor próximo à indiferença (3,0) que é adotado como o ponto de neutralidade, isto é, em média, os servidores não concordam nem discordam com essa afirmação.

Vale lembrar que a mediana (MED) é uma medida de posição que determina o ponto central do conjunto de dados. Em outras palavras, metade dos servidores responderam valores abaixo da mediana enquanto a outra metade responderam valores acima da mediana.

No que se refere à análise da mediana, destacam-se em relação à concordância as seguintes afirmativas: “Há uma cultura ética de prezar incondicionalmente pela moralidade e impessoalidade” (4,0); “Busca-se fazer o máximo de trabalho com o mínimo de recursos e sem desperdícios” (4,0) e “Busca-se sempre atender aos objetivos propostos nas tarefas alocadas” (5,0). Isso significa que a metade dos servidores concordam com essas afirmações.

Ainda sobre a mediana, destacam-se em relação à discordância as seguintes afirmativas: “Cumprir as tarefas parece ser mais importante que atender à necessidade do cidadão” (2,0) e “Há uma tendência de não se dar o devido tratamento a problemas e reclamações” (2,0). Nesse caso, isso significa que a metade dos servidores discordam dessas afirmações.

Em relação à variabilidade absoluta, as afirmações que apresentaram os maiores valores de desvio-padrão foram: “Há uma tendência de não se dar o devido tratamento a problemas e reclamações” (1,49); “O receio de infringir normas é maior do que o desejo de ser eficiente” (1,47) e “Os problemas do contribuinte individual não podem se sobrepor ao fluxo do processo” (1,45). Esses valores revelam que há uma variabilidade significativa entre as

respostas dos servidores, indicando baixa concordância entre eles em relação às afirmativas citadas.

Ainda quanto à variabilidade absoluta, as afirmativas que apresentaram os menores valores de desvio-padrão foram: “Busca-se sempre atender aos objetivos propostos nas tarefas alocadas” (0,92); “Busca-se fazer o máximo de trabalho com o mínimo de recursos, sem desperdícios” (1,13) e “As soluções propostas sempre atendem adequadamente às necessidades do contribuinte” (1,26). Esses valores apontam que há uma baixa variabilidade entre as respostas dos servidores, indicando alta concordância entre eles em relação às afirmativas citadas.

Com o objetivo de aprofundar o estudo da variabilidade das respostas, calculamos o coeficiente de variação que é uma medida de variabilidade relativa e, por isso, os valores são apresentados em percentuais e permitem uma melhor comparação entre as diferentes variáveis. Para essa análise, temos como referência de baixa variabilidade medidas inferiores a 15%, o que representa que os dados são homogêneos. Medidas entre 15% e 30% são consideradas de média dispersão, e medidas superiores a 30% indicam alta variabilidade, o que significa que os dados são heterogêneos.

Ao analisar os coeficientes de variação, podemos notar que, em relação às afirmações sobre o ambiente organizacional, não há variável que apresente coeficiente de variação considerado baixo, ou seja, não há homogeneidade nas percepções individuais relacionadas ao ambiente organizacional. Duas variáveis apresentaram coeficientes de variação cujos valores são classificados como de dispersão média, a saber: “Busca-se sempre atender aos objetivos propostos nas tarefas alocadas” (20,8%) e “Busca-se sempre atender aos objetivos propostos nas tarefas alocadas” (28,0%).

Entre as variáveis que apresentaram coeficiente de variação alto, ou seja, afirmações para as quais os servidores apresentaram respostas mais heterogêneas, destacam-se: “Há uma tendência de não se dar o devido tratamento a problemas e reclamações” (58,7%); “Cumprir as tarefas parece ser mais importante que atender à necessidade do cidadão” (57,7%) e “O receio de infringir normas é maior do que o desejo de ser eficiente” (53,7%).

Concluída a análise qualitativa realizada a partir dos questionários aplicados aos servidores participantes da SeFIN, passaremos a apresentar a análise qualitativa das entrevistas realizadas com servidores da secretaria.

6. ANÁLISE QUALITATIVA DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A análise qualitativa proposta deriva de 9 (nove) entrevistas realizadas no período entre 14/02/2023 e 15/02/2023. As entrevistas foram concedidas de forma anônima e foram gravadas mediante compromisso de sigilo com a fonte. Para fins de manutenção de sigilo de fonte, nenhum dado relacionado às falas foi diretamente utilizado nesta pesquisa.

Desse modo, todas as observações extraídas da análise qualitativa foram realizadas a partir do Software Atlas-Ti 8. Portanto, os dados foram transcritos e analisados em painel de codificação, resultando em 32 códigos, conforme o Quadro 2 abaixo. Ao total, foram extraídas 464 ocorrências de citações às quais foram atribuídas pelo menos 1 (um código).

Quadro 2 - Ocorrências de códigos em citações

Codificação Adotada	Ocorrências	Relativo à coluna	Pareto
Falta de Condições de Ambiente Físico	3	0,65%	100,00%
Necessidade de Participação ("ser ouvido")	4	0,86%	99,35%
Avaliação só para Biênio	5	1,08%	98,49%
Organização da SeFIN ser Melhor que as Demais Secretarias	5	1,08%	97,41%
Sensação de Acolhimento, Segurança e/ou Estabilidade na Secretaria	5	1,08%	96,34%
Retrabalho nos Processos	6	1,29%	95,26%
Fatores Motivacionais para o Trabalho	7	1,51%	93,97%
Isolamento dos Departamentos/Funções	7	1,51%	92,46%
Conflito de Competência	8	1,72%	90,95%
Necessidade de Resiliência Emocional do Servidor	8	1,72%	89,22%
Ganho de Bônus de Produtividade	9	1,94%	87,50%
Medo de Perda de Cargo	12	2,59%	85,56%
Transferência Oral de Conhecimento	12	2,59%	82,97%
Conflito de Interesse com Cidadão-Contribuinte	13	2,80%	80,39%
Descrença/Resistência para Mudança	13	2,80%	77,59%
Falta de Mão de Obra	13	2,80%	74,78%
Falta de Tempo para Planejamento/Organização	13	2,80%	71,98%
Alto Nível de Estresse no Trabalho	14	3,02%	69,18%
Desafio e Cobrança da SeFIN	14	3,02%	66,16%
Insatisfação com a Remuneração	15	3,23%	63,15%
Receio de Autocracia	15	3,23%	59,91%
Servidor Guarda para si o Conhecimento	15	3,23%	56,68%
Falhas de Fiscalização e Transparência	16	3,45%	53,45%
Sobrecarga no Trabalho	16	3,45%	50,00%
Ineficiência de Avaliação Individual (Feedback)	18	3,88%	46,55%
Interferência Externa/Política	18	3,88%	42,67%
Desigualdade na Distribuição de Carga de Trabalho	19	4,09%	38,79%
"Cultura de Prefeitura"	22	4,74%	34,70%
Conflito entre Servidores	24	5,17%	29,96%

Falta de Procedimento Formal	30	6,47%	24,78%
Fatores Desmotivacionais no Trabalho	31	6,68%	18,32%
Problemas Organizacionais	54	11,64%	11,64%
Totais	464	100,00%	

Fonte: Dados de pesquisa, 2023.

O quadro adota cores conforme as orientações do Diagrama ABC, fundamentado nos trabalhos de Pareto. Sendo assim, os códigos com cor alaranjada representam a Classe A de códigos com maior ocorrência (sendo os códigos prioritários de análise ou códigos considerados críticos). Os códigos azuis representam a Classe B (importantes, mas não críticos). Por fim, os códigos verdes representam fatores com menor relevância em termos de ocorrências nas entrevistas.

Podemos observar então que os principais códigos que emergiram durante as entrevistas denotam problemas e fatores desmotivacionais no trabalho cotidiano/rotineiro na Secretaria de Finanças. Tópicos como conflitos entre servidores, desigualdade na distribuição de carga de trabalho, interferência externas e/ou políticas no fluxo de trabalho e problemas de sobrecarga no trabalho, por exemplo, figuram entre os itens mais recorrentes das entrevistas.

Os aspectos relacionados às queixas dos respondentes também ficam evidentes a partir da análise semântica da nuvem de palavras das entrevistas (Figura 5). Os principais léxicos extraídos trazem sentido negativo “não”, “tem” e “muito”, para, em seguida, alcançar léxicos que envolvem aspectos práticos do trabalho da secretaria, como “pessoas”, “trabalho”, “servidor”, “tempo”, “serviço”, “processo” e “fiscalização”. Nesse contexto, os sentidos atribuídos a partir da análise da escolha lexical denotam preocupações latentes referentes à ausência de recursos.

Figura 5 - Nuvem de palavras das entrevistas



Fonte: Elaboração Própria, 2023.

Em um relato sumarizado dos achados de pesquisa, percebemos dois elementos fundamentais e contraditórios existentes na Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros. De um lado, *fatores motivacionais*, como o consenso de que a secretaria é caracterizada por um nível muito mais maduro de organização do que o identificável em outras secretarias do município; há um nível de desafio e cobrança em relação ao trabalho, o que é estimulante; o ambiente da secretaria é acolhedor e, na atual gestão, foi relatada em pelo menos 5 (cinco) oportunidades de que há um sentimento de estabilidade e segurança para a rotina de trabalho. Por fim, um dos elementos mais complexos é a questão da remuneração por produtividade, que serve tanto de âncora para a motivação, como um receio, sendo um dos elementos geradores de disfunções em práticas de trabalho.

Assim, o ganho de bônus de produtividade desempenhou papel duplo ao longo das entrevistas. Ao mesmo tempo em que figurou como um fator de motivação, também serviu à desmotivação dos servidores e a microrresistências no ambiente de trabalho. De acordo com o relato dos servidores, existem problemas em relação à definição de metas e o controle de desempenho de forma objetiva. Isso culmina na falta de um sistema justo de avaliação de desempenho, que resulta em avaliações apenas para fins de cálculo de biênios. A falta de avaliação também traz como um de seus desdobramentos a ausência de *feedback* ou retorno sobre o desempenho no trabalho, típico de relações entre líderes-liderados.

Somado a isso, o bônus de produtividade funciona como um elemento de coerção no ambiente interno da secretaria. Isso porque auferir o adicional causa um grande receio de perda de cargo na prefeitura, que pode acontecer sob diversas circunstâncias: conflitos internos decididos por transferência de servidores, receio de autocracia (abuso de discricionariedade das lideranças) e ainda interferências de agentes externos ou políticas. O efeito colateral desse receio é a busca, por parte de alguns servidores, de ‘reserva de função’, ou seja, de buscar não ensinar aos outros servidores sua função, guardando para si o conhecimento acerca da tarefa, visando obter garantias mínimas de que não poderá ser transferido sem prejuízo significativo para os processos de negócios na secretaria. Essa reserva de função é possível acontecer, visto que o processo de transmissão de conhecimento entre os servidores ainda é rudimentar, boca a boca, sem procedimentos operacionais padrão (POP) ou quaisquer documentos de procedimentos que permitam a rápida inserção no trabalho e a absorção de tarefas.

Sobre os *fatores desmotivacionais*, foram mencionados aspectos como a necessidade de melhoria de instalações físicas e, principalmente, problemas de ordem organizacional. Os problemas organizacionais foram compostos por dois elementos críticos: a sobrecarga no trabalho e a denominada “cultura de prefeitura”.

A sobrecarga no trabalho pode ser explicada por três fatores principais: a falta de mão de obra, a ocorrência de retrabalhos e a ocorrência de conflitos entre servidores. Foi relatado que o retrabalho nos processos se dá diante das constantes correções que devem ser feitas nos processos de negócios diante do desencontro de informações e das constantes interrupções de demandas que se sobrepõem umas às outras, interrompendo fluxos de trabalho-padrão que deveriam seguir seu curso natural.

A dinâmica de conflito entre servidores acontece ou pelo conflito de competências (setores performando processos que são pertencentes a outros setores), reforçado pelo isolamento (atomização) de setores que não dialogam entre si ou pela desigualdade na distribuição de carga de trabalho. Foi relatado, ao longo das entrevistas, que a falta de padronização e de sistemas de medição de desempenho permite que “alguns servidores trabalhem muito, enquanto outros trabalhem muito pouco”. Esse sistema é reforçado pela ausência de práticas de fiscalização (muito comumente reduzido ao olhar do supervisor sobre a área e a presença de uma ouvidoria em casos de denúncia).

Nesse contexto, as causas-raízes atribuídas ao conflito são: a) a falta de procedimentos formais que permitam o controle adequado e a medição de processos; b) a falta de tempo para planejamento/organização das atividades de trabalho. Ao longo das entrevistas, foi exposto que pouco ou nenhum tempo costuma ser dedicado ao planejamento e à melhoria contínua de fluxos

de trabalho e que as tarefas rotineiras tendem a se tornar mecânicas e automáticas no cotidiano, invisibilizando ou silenciando iniciativas isoladas de melhoria contínua.

Em outro giro, a “cultura de prefeitura” manifestou-se a partir de três principais fatores: a) o já mencionado medo de perda de cargo, b) a descrença e a resistência para a mudança; c) o alto nível de estresse no trabalho. O medo de perda do cargo e a descrença e a resistência para a mudança, ao longo das entrevistas, deriva do alto nível de autocracia e de interferências políticas na prefeitura. Foi relatado que várias iniciativas e contratos com consultorias externas já foram realizados, mas a constante intervenção política e mudança de grupos de poder na prefeitura faz com que tais esforços sejam reputados como inúteis.

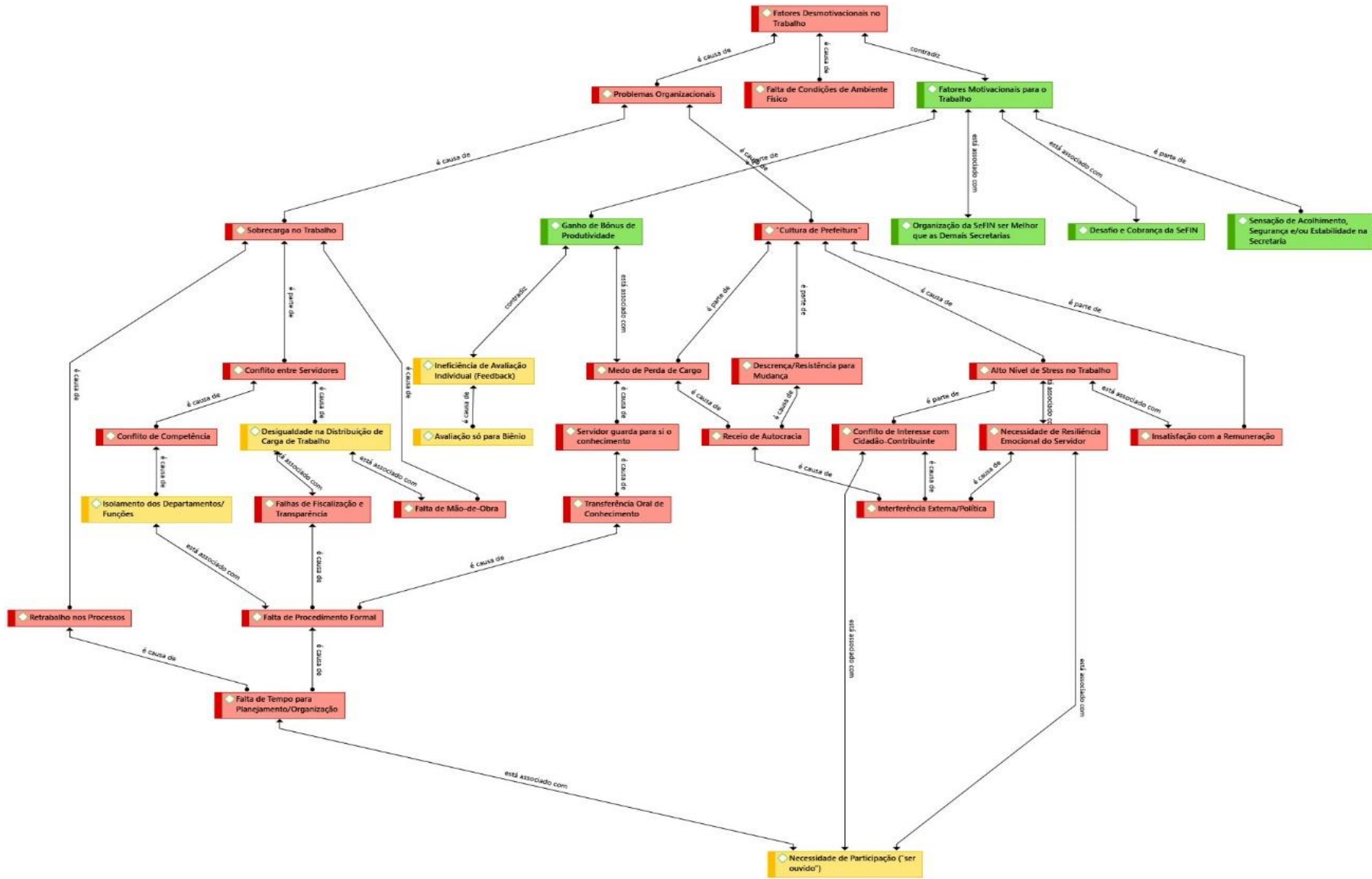
O alto nível de insegurança política e de intervenções de agentes externos como contadores, advogados, despachantes, políticos e outros agentes criou uma espécie de “cultura” na qual seria possível realizar um ‘ajeito’, como a antecipação do processamento de sua demanda ou a negociação de posições de trabalho na secretaria (desejada entre os servidores pelo bônus de produtividade). Essa possibilidade de ‘ajeito’ é interpretada como fonte de estresse e de insegurança no trabalho, gerando conflitos de interesse entre cidadão-contribuinte e servidores. Além disso, o alto nível de intervenção externa/política também foi relatado como fator que resulta em alta necessidade de resiliência emocional dos servidores.

Somado a todos esses fatores, há uma questão generalizada de insatisfação com a remuneração. Essa questão foi reiterada em vários momentos ao longo das entrevistas. Outro fato sobressalente nas entrevistas é a questão latente de os servidores possuírem espaços de participação/diálogo entre lideranças técnicas e lideranças políticas, para o pleito de suas necessidades e cocriação do espaço burocrático de trabalho.

Algumas observações complementares importantes ao longo das entrevistas foram: a) questões relacionadas a metas e avaliação são consideradas subjetivas, portanto, problemáticas em ambientes caracterizados por instabilidade e intervenção política (pode se tornar instrumento para perseguição e favorecimento ilegítimo); b) processos automatizados em sistemas de informação computacionais tendem a sofrer redução de reclamações relacionadas a intervenções e interferências políticas, bem como ruídos externos; c) existem relatos de sofrimento mental nas entrevistas – há um medo generalizado da punição pela transferência de secretaria – e, por fim, d) foi recorrente entre os entrevistados a evolução da atual gestão da prefeitura, que, em vários momentos, recebeu elogios. No geral, as reclamações aqui relatadas referem-se a resgates históricos de pautas e problemas antigos na prefeitura – ainda sem solução.

A última análise realizada foi a de coocorrências dos códigos. Essa análise visa verificar quais temas foram comumente associados ao longo das entrevistas (isto é, apareceram de forma associada nas citações). Desse modo, as coocorrências mais relevantes (acima de 40%) foram verificadas entre os códigos: “Sensação de Acolhimento, Segurança e/ou Estabilidade na Secretaria” e “Fatores Motivacionais no Trabalho” (71%); “Servidor Guarda para si o Conhecimento” e “Transmissão Oral de Conhecimento” (69%); “Organização da SeFIN ser Melhor que as Demais Secretarias” e “Fatores Motivacionais no Trabalho” (50%); “Falta de Procedimento Formal” e “Problemas Organizacionais” (47%) e “Interferência Externa/Política”, além de “Conflito de Interesse com Cidadão-Contribuinte” (41%). Tais análises reforçam, pois, a associação semântica entre os códigos, fornecendo ratificações às análises realizadas até então (Tabela 18).

Figura 6 - Mapa de conceitos das entrevistas



Fonte: Elaboração Própria, 2023.

7. DISCUSSÃO

Na discussão, buscamos apresentar como as diferentes fontes de dados interagiram e apresentaram o cenário organizacional da SeFIN no que tange à maturidade em BPM. Também apresentamos as contribuições que poderão surgir a partir da implantação do BPM em relação aos processos de negócios e observância da integridade.

7.1 Aparentes contradições entre as fontes de dados

As perguntas realizadas foram pensadas para esclarecer as impressões dos servidores sobre diversos aspectos da Secretaria de Finanças, principalmente ligados aos norteadores teóricos do projeto como processos de negócios, integridade, eficiência, entre outros.

Em se tratando de processos de negócios algumas perguntas foram estruturadas para aferir o grau de maturidade da Secretaria para o BPM, a partir da metodologia de Harmon (2004, 2006) acima exposta. Contudo, os resultados geraram certa perplexidade, tendo em vista que as respostas aplicadas em questionários anônimos apresentaram a percepção de um cenário organizacional de elevada maturidade para o BPM:

Tabela 18 - Variáveis ligadas à metodologia de BPMM de Harmon

Variável	n	Média	Med	DP	CV (%)
Meus processos de negócios são claramente definidos e documentados	88	3,90	4,00	1,23	31,6
Existem instrumentos para mensurar os resultados dos trabalhos realizados	89	3,69	4,00	1,33	36,0
As metas são atingidas da forma e no prazo esperado	89	3,90	4,00	1,26	32,4
Os objetivos e as metas no meu setor/departamento são claros e bem definidos para todos	88	3,66	4,00	1,26	34,4
Busca-se sempre atender aos objetivos propostos nas tarefas alocadas	85	4,41	5,00	0,92	20,8
As soluções propostas sempre atendem adequadamente às necessidades do contribuinte	85	3,06	3,00	1,26	41,1

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A partir da leitura das respostas, podemos concluir, portanto, que os servidores concordam que seus processos de negócios são claramente definidos e documentados, com instrumentos aptos para mensurar os resultados de seu trabalho, por meio de objetivos e metas claramente definidas, para as quais se atinge o resultado na forma e prazo esperado, uma vez

que os servidores concordam totalmente que se busca sempre atender aos objetivos propostos para as tarefas atribuídas, mas os servidores não concordam nem discordam que as soluções propostas sempre atendem à necessidade do cliente, isto é, do contribuinte, ou seja, para os servidores, os processos de negócios possuem previsibilidade, são controláveis (e mensuráveis) e também eficazes, entretanto, em relação aos clientes, não são efetivos.

A partir de tais respostas, poderíamos avaliar o grau de maturidade, na escala proposta por Harmon (2004, 2006) anteriormente exposta, como nível quatro, com processos de negócios gerenciáveis, definidos e alinhados, com métricas e dados utilizados na tomada de decisão dos gestores.

Ademais, a metodologia utilizada para o diagnóstico buscou obter as percepções dos servidores da secretaria também mediante uma entrevista na qual teriam maior liberdade de fala e construção de pensamento pela observação direta em campo.

No Guião de Entrevistas (Apêndice E – Guião de Entrevistas), duas perguntas estavam ligadas à metodologia de BPMM de Harmon, são elas: (1) “Qual é a sua percepção sobre o estabelecimento de metas e avaliação de desempenho?”; (2) “Como se dá o processo de aprendizagem das tarefas na prefeitura?”.

As respostas obtidas por essas duas perguntas acabaram por contradizer as impressões derivadas da análise dos questionários, tendo em vista que verificamos um ambiente sem procedimentos formais ou planejamento de processos de negócios. Também constatamos a existência da situação em que servidores retêm conhecimento de processos de negócios como forma de garantir algum controle sobre seu destino (como permanência no cargo que ocupa), além de um ambiente em que a transmissão dos processos de negócios se dá de forma oral e informal, com conhecimento das funções sendo repassado a novos servidores a partir da prática e transmissão do mais velho para o mais novo. Tudo isso em um contexto sem instrumentos adequados de avaliação e *feedback* aos servidores.

Assim, após a análise das entrevistas realizadas, o ambiente de maturidade verificado nas respostas dos questionários esvaiu-se, uma vez que o cenário organizacional revelado agora seria o exato oposto do anterior, com processos de negócios não definidos, sem instrumentos adequados de mensuração dos trabalhos desenvolvidos, servidores sendo como responsáveis por conservar e repassar os processos de negócios que realiza em um esforço puramente individual. É importante ressaltar que essas eram as impressões percebidas pelos pesquisadores em suas observações diretas. Nesse sentido, o nível de maturidade deixaria de ser o quatro e passaria a ser o um.

Acreditamos que tal contradição entre os achados se deu pela incapacidade dos servidores de compreenderem os questionários aplicados, tendo em vista que, em seu íntimo, acreditam que seus trabalhos são claros e definidos, afinal, são eles que os realizam na prática e sabem os caminhos que devem percorrer para desempenhar suas funções, ainda que tal caminho mude de um servidor para outro, fazendo com que o mesmo processo de negócio tenha fluxo distinto a depender de quem o executa. Também acreditam que seus objetivos e metas são atingidos, afinal, quando solicitados pela sua gerência, os servidores buscam entregar o que lhes foi pedido, sempre buscando excelência.

Nesse contexto, a visão acadêmica do que seriam processos de negócios não se amolda à visão organizacional no caso dos servidores, visto que, no momento da coleta, ainda não tinham acesso às teorias ligadas à gestão de processos de negócios, pois as capacitações se iniciaram após a entrega do relatório de diagnóstico.

O ocorrido reforça, portanto, a importância da obtenção de informação de diversas formas e fontes. Desse modo, a realização de múltiplas coletas permitiu-nos verificar como, de fato, se encontrava o cenário organizacional da Secretaria de Finanças.

Assim, o diagnóstico revela um cenário organizacional com baixa maturidade em relação ao BPM, com processos de negócios não definidos ou explicitados, dependentes dos conhecimentos obtidos e conservados pelos servidores e por eles transmitidos, além da inexistência de uma gestão por metas e objetivos capazes de nortear a gerência nos processos decisórios e fornecer *feedbacks* aos servidores.

7.2 A contribuição do BPM para o esclarecimento dos processos de negócios e observância da integridade

O teor dos achados permite-nos tecer algumas considerações sobre expectativas de impacto que o projeto poderá ter em relação à realidade organizacional da SeFIN.

Como exposto, o *Business Process Management* (BPM) serve de instrumento para a busca pela maior eficiência e integridade dos processos de negócios da SeFIN; uma vez que o cenário encontrado é de um contexto organizacional sem processos de negócios esclarecidos, em que os servidores mantêm apenas um mapa mental daquilo que executam em sua rotina.

Nesse contexto, foi possível verificar que a visão de processos em nível interdepartamental inexistente, com cada departamento autocentrado em suas atividades e incapazes de enxergar a interação com os demais, além de verificarmos que cada servidor mantém em si um universo organizacional peculiar, sendo ele o responsável por toda a gestão

dos trabalhos que executa, o que resulta em formas distintas de compreender o mesmo processo de negócio.

Essa execução dos trabalhos por atos heroicos (Harmon, 2004, 2006) dos servidores leva a um cenário de ausência de previsibilidade dos processos de negócios, impedindo o estabelecimento de metas, de ausência de controle, e os gestores não conseguem identificar se os objetivos da organização são atendidos, o que resulta em baixa efetividade, tendo em vista que a organização não é capaz de atingir metas por não apresentá-las adequadamente (Harmon, 2004).

Ainda que, por meio dos questionários, os servidores tenham atestado a existência de um cenário de alta maturidade em BPM, as entrevistas e observações diretas permitiram-nos reconhecer uma realidade em que os processos de negócios nem sequer são conhecidos de um nível organizacional.

Além disso, há inclusive uma não correspondência entre os processos de negócios e as atribuições legalmente delegadas, como é possível observarmos no produto técnico RPOP1 (Apêndice F – Produto Técnico – Relatório de Procedimentos Operacionais Padrão 1 [RPOP 1]), em que algumas atribuições foram apontadas pelas lideranças como não executadas, ou seja, sem processos de negócios correspondentes.

Tal situação denota que a própria Prefeitura de Montes Claros se mostrou incapaz de enxergar os processos de negócios no momento de estabelecer as normas que guiarão sua Secretaria de Finanças, fazendo com que o princípio da legalidade da administração pública se torne inócuo, afinal, qual a razão de se prever que a SeFIN deverá executar determinada ação se a secretaria, na realidade, não executa.

Aqui outra questão surge e ressalta a importância da implantação do BPM, além de um desconhecimento dos próprios processos de negócios, há uma não correspondência entre realidade e legislação. Essa ignorância e discrepância prejudicam a integridade da SeFIN em termos de conformidade às regulações aplicáveis (*compliance*) e à capacidade de prestação de contas e responsabilização.

Não é possível verificar, contudo, quais normas se aplicam a determinado processo de negócio tendo em vista que nem sequer a SeFIN os conhece, muito menos será possível vincular responsabilidades a servidores que não sabem da dimensão de sua atuação, bem como exigir prestação de contas daquilo que não se é capaz de gerenciar.

Nesse sentido, podemos afirmar que o BPM desempenhará um papel essencial tornar a Administração Pública mais íntegra, visto que conhecer os processos de negócios permitirá saber quais regulações seguir, além de adotar tais processos *accountable*, considerando-se que

será possível atribuir responsabilidades aos servidores e exigir destes que prestem contas ao cliente, que, no caso da SeFIN, é, principalmente, o contribuinte.

Assim, a inserção do BPM tem condão de modificar a realidade organizacional encontrada na SeFIN, esclarecendo os processos de negócios e, portanto, tornando-os controláveis, previsíveis e efetivos (Harmon, 2004), de forma a suprimir características danosas identificadas na análise qualitativa, tudo isso tornando a realidade organizacional da SeFIN mais íntegra.

8. PRODUTOS TÉCNICOS

Até o momento, a pesquisa em andamento resultou em dois produtos técnicos entregues à Secretaria de Finanças, os quais se referem à implementação de BPM em sua fase inicial, isto é, identificação dos processos. Por se tratar de um cenário organizacional de baixa maturidade para o BPM, foi necessário um esforço no sentido de identificar os processos de negócios existentes, de forma a torná-los explícitos, pois estes se encontravam, em sua maioria, conservados pelos servidores.

Sendo assim, foram aplicados formulários às lideranças da secretaria, que buscaram relacionar as atribuições legais que regem o local com os processos de negócios efetivamente executados. Então classificamos as respostas obtidas de acordo com critérios ligados à hierarquia dos processos de negócios, o que resultou no primeiro Relatório de Procedimentos Operacionais Padrão (Apêndice F – Produto Técnico – Relatório de Procedimentos Operacionais Padrão 1 [RPOP 1]).

Tais classificações foram validadas por meio de grupos focais com as lideranças. Nessa oportunidade, também buscamos estabelecer os elos existentes entre os processos de negócios apresentados, assim foi elaborado o RPOP 2 (Apêndice G – Produto Técnico – Relatório de Procedimentos Operacionais Padrão 2 [RPOP 2]), que contém todo o escopo de processos a serem mapeados no decorrer do projeto.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa restringiu seu escopo ao relatório de diagnóstico organizacional apresentado à Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros, introduzindo discussões sobre os achados.

Foi possível verificar então que o cenário organizacional da SeFIN é de grande desconhecimento dos seus processos de negócios, com uma visão interdepartamental inexistente uma vez que a concentração do conhecimento de como realizar os trabalhos permanece com os servidores que o obtiveram pela transmissão feita por outros colegas. Isso resulta em processos não gerenciáveis, cuja integridade é impossível atestar.

Apesar desse cenário, há otimismo em constatar que o BPM poderá esclarecer os processos de negócios, garantindo maior capacidade de gerência, o que resulta no incremento da eficiência a partir de um melhor estabelecimento de metas – uma vez que o controle delas possibilita que sejam atingidas – bem como a capacidade de visualizar o processo de negócio em sua integralidade, permitindo a proposição de melhorias.

Além disso, o BPM contribuirá para a observância da integridade, visto que o conhecimento dos processos de negócios permite compreender quais normas devem ser observadas, quais agentes devem ser responsabilizados, além de garantir maior aptidão para se prestar contas do trabalho executado.

Vale ressaltar que, ainda que tenha sido capaz de retratar o cenário organizacional da SeFIN, a presente pesquisa possui limitações, assim alguns servidores recusaram-se a participar das coletas, do total de 133 servidores, 101 concordaram em participar (ou seja, 76% dos servidores da SeFIN), o que pode ter reduzido o alcance da pesquisa na compreensão da realidade organizacional. Isso pode ter acontecido por diversos motivos, por exemplo, temor por desconhecer a fundo a pesquisa – ainda que o TCLE seja bastante detalhado –, desinteresse por estar próximo da aposentadoria, resistência por acreditar que o projeto não obterá êxito, entre outros.

Além disso, entre aqueles que anuíram em participar do estudo, há uma excessiva resistência em integrar as dinâmicas necessárias para coletas de dados, como os grupos focais. São frequentes ainda reclamações ligadas à falta de tempo por excesso de trabalho, além do surgimento, também recorrente, de imprevistos que adiam a realização de tais dinâmicas. Disso resulta uma dilatação do prazo de realização da pesquisa, tornando necessário um maior período de tempo para alcançar os objetivos estabelecidos.

Nesse sentido, é importante ficar atento a esses percalços no momento de estabelecer o escopo de sua pesquisa, pois o cenário ideal, de plena contribuição, em termos de tempo e dedicação dos integrantes da Administração Pública dificilmente será encontrado na realidade, sendo essas dificuldades fatores relevantes que limitam o desenvolvimento da pesquisa.

Esperamos que o que foi apresentado possa contribuir para que outros pesquisadores, com interesse na aplicação de BPM na Administração Pública, entendam a realidade organizacional com a qual podem se deparar, observadas, claro, as peculiaridades da SeFIN.

Assim, na presente pesquisa, verificamos que a situação organizacional da SeFIN é de alto desconhecimento dos próprios processos de negócios, com uma grande dependência dos conhecimentos retidos por cada servidor, o que reduz a capacidade de gestão dos tomadores de decisão que não possuem formas de estabelecer metas e, muito menos, de gerenciá-las, além de reduzir a integridade de tais processos.

Esperamos que o BPM, a ser implantado ao longo do projeto, contribua para solucionar tais problemas à medida que tornará os processos de negócios claros aos integrantes da SeFIN. Isso permitirá aos gestores o estabelecimento de metas aos servidores, que não mais poderão reter o conhecimento derivado de sua experiência, o que tornará possível uma melhor tomada de decisão no que tange à alocação de recursos, ao aumento da eficiência e à improdutividade – afinal, a tendência é eliminar a dependência do servidor que detém o conhecimento e que, por isso, se torna intocável em seu local de trabalho, ainda que improdutivo.

REFERÊNCIAS

AALST, W.M.P.V.D.; LA ROSA, M.; SANTORO, F.M. Business Process Management, Business & Information Systems Engineering: **The International Journal of WIRTSCHAFTSINFORMATIK**, vol. 58, p. 1-6, 2016.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL (ABPMP). **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento**. (BPM CBOK®). Versão 3.0. 2013.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de direito administrativo**. 32. ed. rev. São Paulo: Malheiros, 2015.

BANDEIRA PEREIRA, A.; MARTINEZ PEREZ FILHO, A.; BONOTTO BARBOZA, R. A. O compliance e a nova gestão pública como uma tentativa de prevenção e combate à corrupção. **Revista Brasileira Multidisciplinar - ReBraM**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 137-154, 2021. Disponível em: <https://www.revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/1277>. Acesso em: 6 out. 2022.

BERTÉLI, M. O.; BARCELLOS, P. F. P. Utilização da Gestão por Processos de Negócio nas Organizações do Setor Metalmeccânico de Caxias do Sul. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 38, p. 403-440, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 set. 2022.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C.; SCHURGELIES, V. Accountability nos Atos da Administração Pública Federal Brasileira. *Revista Pretexto*, v. 19, n. 4, p. 46-62, 2018.
PINHO, J. A. G. de; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 43, n. 6, p. 1343 a 1368, 2009.

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?. **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 2, p. 30-50, 1990.

CARDIN, S. A.; GUIMARÃES, F. R. F. B.; BARBOSA, M. V.; MONTEIRO, A. S.; LOPES, P. L. O Controle Interno na Administração Pública como Ferramenta na Economicidade de Processos. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – XII SEGeT**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/35622398.pdf>. Acesso em: 06 out. 2022.

CARVALHO, D. Accountability e a participação. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 3, p. 137-140, 1996.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de Direito administrativo**. 31. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

CINTRA, R. F.; VIEIRA, S. F. A. O Processo de Implantação da Gestão de Projetos em Órgãos Públicos: um Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Dourados/MS. **Administração**

Pública e Gestão Social, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 293–318, 2012. DOI: 10.21118/apgs.v4i3.4403. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4403>. Acesso em: 6 out. 2022.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 51, n. 3, p. p.40-73, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v51i3.331. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/331>. Acesso em: 12 nov. 2022.

DASSO JUNIOR, A. E. Nova Gestão Pública (NGP): a Teoria de Administração Pública do Estado Ultraliberal. **XXIII Encontro Nacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito no Brasil (CONPEDI)**. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d05c25e6e6c5d489>. Acesso em 04 de outubro de 2022.

DE SOUZA PEREIRA, N. E.; MEZA, E. B. M.; TAMMELA, I. Modelagem e Simulação dos Processos de Atendimento ao Público num Órgão Público Municipal Visando a Melhoria do Serviço: Um Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Macaé - **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - X SEGeT**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/29818262.pdf>. Acesso em: 06 out. 2022.

DUMAS, M. LA ROSA, M; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of Business Process Management**. Berlin: Springer. 2013.

FALCÃO JÚNIOR, M. A. G.; SANTOS, R. N. M. D. A gestão de processos na análise das atividades de seleções públicas simplificadas: estudo de caso em uma prefeitura. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 6-19, 2016.

FUNAI, M. T.; REZENDE, D. A. Governo eletrônico na gestão municipal: avaliação dos serviços eletrônicos da Prefeitura de São José dos Pinhais (PR). **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, art. 18, p. 15-29, 2011.

GOMES, R. M., BELTRAME, P. A., CARVALHO, J. V. L. de. **Compliance Empresarial: Novas Implicações do Dever de Diligência**. In CASTRO, Leonardo Freitas de Moraes e (Coord.). Mercado Financeiro & de Capitais: tributação e regulação. São Paulo: Quartier Latin, 2015, p. 531-557.

HARMON, P. BPM Methodologies and Process Maturity. **BPTrends: Business Process Trends**. Volume 4, Number 9, 2006. Disponível em: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/bptadvisor2006May16.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2022.

HARMON, P. Evaluating an Organization's Business Process Maturity. **BPTrends: Business Process Trends**. Volume 2, Number 3, 2004. Disponível em: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/03-04%20NL%20Eval%20BP%20Maturity%20-%20Harmon.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2023.

JOSEPHSON, M., History of the Integrity, Ethics and Compliance Movement: A cautionary tale for CEOs and corporate directors. **Ethikos**. Janeiro/Fevereiro, 2014. p. 13-16.

- LEE, R. G.; DALE, B. G. Business process management: A review and evaluation. **Business Process Management Journal**, 4(3), 214-225, 1998.
- MAGRO, D.; PINTO, M. D. S. Os efeitos da nova gestão pública na produção de conhecimento científico. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 2, p. 78-89, 2012.
- MARTINS, S.; TEIXEIRA, M. A. C.; NEBOT, C. P.; LÓPEZ, M. A. P. Transparência, Accountability e Governança Pública. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 4, p. 226-227, 2018.
- MCLEAN, B.; ELKIND, P. **The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron**. New York: Portfolio, 2013
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.
- NETO, M. V. S.; JUNIOR, J. V. M. Afinal, o que é Business Process Management (BPM)? Um novo conceito para um novo contexto. **Revista eletrônica de sistemas de informação**, v. 7, n. 2, 2008.
- NÓBREGA, S. N. D.; OLIVEIRA, J. A.; REBOUÇAS, R.. Modelos de maturidade de BPM: Um estudo qualitativo sob a perspectiva de especialistas. **XI Brazilian Symposium on Information System**. 2015 Disponível em: <<https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsi/article/download/5880/5778/>>. Acesso em: 27 jul. 2023.
- OLSEN, J. Accountability Democrática e a Mudança da Ordem Política Europeia. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 4, p. 745-784, 2017.
- PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, art. 2, p. 39-55, 2008.
- PEDERIVA, J. H. Accountability no setor público. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 1, n. 2, p. 98-116, 1998.
- PREFEITURA DE MONTES CLAROS. **Aspectos Gerais**. In: Conheça a Cidade. 2022. Disponível em: <https://portal.montesclaros.mg.gov.br/cidade/aspectos-gerais>. Acesso em: 6 out. 2022.
- PREFEITURA DE MONTES CLAROS. **Portal da Transparência**, 2021. Disponível em: <http://ww2.montesclaros.mg.gov.br:82/>. Acesso em: 6 out. 2022.
- RACHED, D. H.. Accountability e desenho institucional: Um ponto cego no Direito Público brasileiro. **Revista Brasileira De Políticas Públicas**.v.11. n. 1, p. 190-209, 2021.
- ROCHA, A. C.Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 2, p. 82-97, 2011.
- SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 19-43, 2001.

SELL, F. F.; SAMPAIO, G. L.; ZONATTO, V. C. S.; LAVARDA, C. E. F. Accountability: Uma Observação sobre o Nível de Transparência de Municípios. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 4, p. 248-259, 2018.

SOCIETY OF CORPORATE COMPLIANCE AND ETHICS. **Compliance Dictionary**. Minneapolis, Estados Unidos. Disponível em: <https://www.corporatecompliance.org/publications/compliance-dictionary>

SLACK, N.; BRANDO-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 8. ed. Goiânia, GO.: Atlas, 2018.

APÊNDICE A – Contrato P553-22 – Prefeitura e FADENOR

CONTRATO ADMINISTRATIVO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS P553-22 PROCESSO N°. 553/2022 - DISPENSA DE LICITAÇÃO N°. 081/2022

O **MUNICÍPIO DE MONTES CLAROS/MG**, pessoa jurídica de direito público, inscrito no CNPJ/MF sob o n°. 22.678.874/0001-35, sediado na Av. Cula Mangabeira, n°. 211, Centro, nesta cidade de Montes Claros/MG, com o CEP. 39.401.002, neste ato representado pelo Secretário Municipal de Finanças, Sr. Wiliam César Rocha, por delegação de poderes, na forma do Decreto Municipal n°. 3.470 de 04 de janeiro de 2017, e **FUNDAÇÃO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE ENSINO SUPERIOR DO NORTE DE MINAS - FADENOR**, inscrita no CNPJ/MF sob o n°. 01.440.615/0001-00, com sede na **Av. Rui Braga, n°. S/N, no Bairro Vila Mauriceia, na Cidade de Montes Claros/MG, com o CEP. 39.401-089, doravante designados, respectivamente, CONTRATANTE e CONTRATADA**, resolvem celebrar o presente contrato, como especificado no seu objeto, em conformidade com o Processo n°. 553/2022, Dispensa de Licitação n°. 081/2022, sob a regência da Lei Federal n°. 8.666/93, Lei Complementar n°. 123/2006, e demais legislações pertinentes, mediante as cláusulas e condições a seguir pactuadas.

CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

Este contrato tem por objeto a **CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PARA DESENVOLVIMENTO DE PROJETO VOLTADO À MELHORIA DA QUALIDADE E INTEGRIDADE DAS ATIVIDADES E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS DA SECRETARIA DE FINANÇAS DA PREFEITURA DE MONTES CLAROS.**

CLÁUSULA SEGUNDA - DA VIGÊNCIA

A presente contratação terá a prestação dos serviços de forma imediata, respeitando o prazo máximo de 12 (doze) meses

CLÁUSULA TERCEIRA - DO PRAZO DE EXECUÇÃO, ENTREGA E ACEITABILIDADE

3.1. A Contratada fica obrigada a iniciar a prestação dos serviços no dia **01/02/2023**, nas condições estabelecidas, devendo ser concluída no prazo máximo de 12 (doze) meses, conforme projeto anexo.

3.2. O acompanhamento e avaliação do serviço será feito diariamente e contatos com o prestador poderá ser efetivado via e-mail ou qualquer outro meio válido de comunicação.

3.3. A prestação dos serviços deverá ser realizada no Município de Montes Claros, com sede na Av. Cula Mangabeira, n° 211, bairro Centro, Montes Claros/MG, de segunda a sexta-feira, no horário compreendido entre 08h às 18h, sem custos adicionais, no que se refere à capacitação e desenvolvimento do sistema.

3.4. A contratada fica obrigada a adequar/corriger os serviços em desconformidade no prazo máximo de 05 (cinco) dias contados a partir do recebimento da notificação pela Secretaria solicitante, sem ônus para a Contratante.

CLÁUSULA QUARTA - DA QUALIFICAÇÃO TÉCNICA

4.1 A contratada deverá possuir um quadro técnico mínimo abaixo elencado para execução dos serviços:

4.1.1. 01 Coordenador (Nível Doutorado) com experiência em Administração Pública e treinamento de Pessoal para ministrar os treinamentos e supervisionar as atividades de assessoria, coleta e análise de dados.

4.1.2. 01 Pesquisador Sênior (nível doutorado) com experiência em gestão de projetos e de processos administrativos para a supervisão da coleta e realização de processamento e análise de informações referentes aos processos e rotinas administrativas da Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros-MG;

4.1.3. 01 Pesquisador Júnior (nível curso superior) com bacharelado em Direito e especialização em Direito Tributário.

4.1.4. Dois bolsistas de iniciação científica para a operacionalização das coletas de informações referentes aos processos e rotinas administrativas da Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros-MG

CLÁUSULA QUINTA - DAS CONDIÇÕES DE RECEBIMENTO

5.1. O objeto deste contrato será recebido da seguinte forma:

- a) provisoriamente, de posse da respectiva proposta e a Ordem de Serviços, para efeito de posterior verificação da conformidade do serviço com a especificação, quantidade, qualidade, preços e outros dados pertinentes constantes neste Termo, no prazo máximo de 30 dias corridos.
- b) definitivamente, após recebimento provisório, será realizada a conferência dos serviços e, estando de acordo com a Ordem de Serviços será efetivado o recebimento definitivo, com assinatura no documento auxiliar da NF-e (Danfe) ou nas vias da Nota Fiscal.

5.2. O recebimento definitivo não eximirá a Contratada de suas responsabilidades, nem invalidará ou comprometerá qualquer reclamação que a Secretaria solicitante venha a fazer, baseada na incorreta prestação dos serviços.

5.3. Na hipótese de o serviço apresentar irregularidade não sanável, será reduzido, a termo, o fato e encaminhado à autoridade competente, para procedimentos necessários

CLÁUSULA SEXTA - DA GARANTIA

6.1. Os serviços prestados, no período de garantia, serão de responsabilidade da Contratada, sem ônus algum para a Contratante.

6.2. Este contrato se refere a uma obrigação de fazer um serviço de meio. Portanto, cabe a CONTRATADA ofertar a garantia do emprego de sua perícia técnica na execução das tarefas. As entregas documentais se referem aos produtos prometidos (RD, RC e RAL), cabendo à contratante a responsabilidade por sua implementação integral em suas rotinas administrativas, no que couber, com a devida assistência da CONTRATADA durante a vigência deste contrato.

CLÁUSULA SÉTIMA - DA FISCALIZAÇÃO

7.1. É competente para pleno e total recebimento do objeto deste Termo, bem como a fiscalização do seu cumprimento, a Secretaria Municipal de Finanças por meio da comissão fiscalizadora.

CLÁUSULA OITAVA - DAS OBRIGAÇÕES DAS PARTES

I - O CONTRATANTE obriga-se a:

- a) Notificar a Contratada sobre qualquer irregularidade encontrada na prestação dos serviços, fixando-lhe prazo de 7 (sete) dias úteis para corrigi-la.
- b) efetuar os pagamentos devidos à Contratada nas condições estabelecidas.
- c) fiscalizar a execução dos serviços, o que não fará cessar ou diminuir a responsabilidade da Contratada pelo perfeito cumprimento das obrigações estipuladas, nem por quaisquer danos, inclusive quanto a terceiros, ou por irregularidades constatadas.
- d) rejeitar todo e qualquer serviço em desconformidade com as especificações deste Termo de Referência.
- e) efetuar o desconto de Imposto de Renda e Proventos de Qualquer Natureza, incidente na fonte, sobre rendimentos pagos a qualquer título (CRFB/1988, artigo 158, I).
- f) a CONTRATANTE ser compromete, a fim de garantir a plena execução dos serviços pela CONTRATADA, sob pena de rescisão do contrato sem multa para a CONTRATADA, a disponibilizar seus recursos humanos (por meio de disponibilidade para reuniões e atividades executadas pela contratada) e materiais (salas de aula climatizadas com acesso irrestrito à internet, data show, quadros e pinceis atômicos). Em caso de indisponibilidade de quadros e pinceis, poderão ser aceitos equivalentes com flipcharts e caneta hidrocor.

II - A CONTRATADA obriga-se a:

- a) responsabilizar-se por todas as obrigações e encargos decorrentes das relações de trabalho com os profissionais contratados, previstos na legislação vigente, sejam de âmbito trabalhista, previdenciário, social, securitários, bem como com as taxas, impostos, frete e quaisquer outros que incidam ou venham a incidir sobre o objeto deste contrato.
- b) responsabilizar-se pela qualidade do serviço prestado, assegurando ao Contratante o direito de fiscalizar e sustar ou recusar o serviço em desacordo com este contrato.
- c) indenizar o Município de Montes Claros por todo e qualquer dano decorrente, direta e indiretamente, da execução do objeto, por culpa ou dolo de seus empregados ou prepostos;

- d) cumprir fielmente as exigências deste contrato e execução dos seguintes serviços:
- e) Capacitação dos servidores públicos da Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros, em número máximo de 140 pessoas, de modo que todos sejam qualificados em relação aos tópicos de planejamento e excelência no setor público, divisão de responsabilidades e tarefas nas rotinas profissionais, ferramentas da qualidade no setor público, integridade e *compliance* no setor público e planejamento estratégico situacional (PES).
- f) coleta de informações e desenvolvimento de ferramentas de Procedimentos Operacionais-Padrão (POP) em relação às rotinas e processos de trabalhos da Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros;
- g) validação dos Procedimentos Operacionais-Padrão junto às lideranças da Secretaria e implementação/acompanhamento das rotinas de processos administrativos por um prazo mínimo de 03 (três) meses;
- h) elaboração de Relatório Final de Atividades desempenhadas durante a vigência do contrato;
- i) disponibilidade de grupo técnico qualificado da contratada para desenvolver todas as ações em conjunto com os servidores durante todo o período de execução do contrato, seja para a execução dos trabalhos interno ou de campo;
- j) manter-se durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações assumidas, com todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na Lei 8.666/1993 e no presente contrato.
- k) a efetivação dos serviços por parte da CONTRATADA será considerada quitada nas seguintes condições:
- 1 .) **No primeiro mês**, com entrega do Relatório de Diagnóstico (RD), no qual constará as condições iniciais constatadas para a prestação de serviços e o planejamento do cronograma de atividades a serem efetuadas;
 - 2 .) **Do segundo ao sexto mês**, pelos seguintes relatórios:
 - 2.1) Relatório de Capacitação (RC), mensurável por meio de registros visuais de aulas ministradas, listas de presença assinadas do material didático utilizado nas capacitações;
 - 2.2) Relatório de Procedimentos Operacionais Padrão (RPOP), mensurável pelos termos de levantamento de informações realizados (assinados pelos servidores participantes), e documentos de procedimentos operacionais padrão elaborados ao longo do mês corrente;
 - 3 .) A partir do sétimo mês, com a entrega do Relatório de Avaliação de Lideranças (RAL), mensurável pelas atas de reunião realizadas junto às lideranças da Secretaria e pelos termos de levantamento de informações assinados pelos servidores participantes
- Parágrafo Único: A entrega dos Relatórios (RD, RC e RAL) deverá ocorrer até 5 (cinco) dias úteis antes do término do mês corrente, e deverá ser validada pela Comissão Fiscalizadora com decisões devidamente fundamentadas até o primeiro dia útil do mês seguinte.

CLÁUSULA NONA - DA RESPONSABILIDADE POR DANOS

A CONTRATADA responderá por todo e qualquer dano provocado ao CONTRATANTE, seus servidores ou terceiros, decorrentes de atos ou omissões de sua responsabilidade, a qual não poderá ser excluída ou atenuada em função da fiscalização ou do acompanhamento exercido pelo CONTRATANTE, obrigando-se, a todo e qualquer tempo, a ressarcir-los integralmente, sem prejuízo das multas e demais penalidades previstas no presente contrato.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

Para os efeitos desta cláusula, dano significa todo e qualquer ônus, despesa, custo, obrigação ou prejuízo que venha a ser suportado pelo CONTRATANTE, decorrentes do não cumprimento, ou do cumprimento deficiente, pela CONTRATADA, de obrigações a ela atribuídas contratualmente ou por força de disposição legal, incluindo, mas não se limitando, pagamentos ou ressarcimentos efetuados pelo CONTRATANTE a terceiros, multas, penalidades, emolumentos, taxas, tributos, despesas processuais, honorários advocatícios e outros.

PARÁGRAFO SEGUNDO

Se qualquer reclamação relacionada ao ressarcimento de danos ou ao cumprimento de obrigações definidas contratualmente como de responsabilidade da CONTRATADA for apresentada ou chegar ao conhecimento do CONTRATANTE, este comunicará a CONTRATADA por escrito para que tome as providências necessárias à sua solução, diretamente, quando possível, a qual ficará obrigada a entregar ao CONTRATANTE a devida

comprovação do acordo, acerto, pagamento ou medida administrativa ou judicial que entender de direito, conforme o caso, no prazo que lhe for assinalado. As providências administrativas ou judiciais tomadas pela CONTRATADA não a eximem das responsabilidades assumidas perante o CONTRATANTE, nos termos desta cláusula.

PARÁGRAFO TERCEIRO

Quaisquer prejuízos sofridos ou despesas que venham a ser exigidas do CONTRATANTE, nos termos desta cláusula, deverão ser pagos pela CONTRATADA, independentemente do tempo em que ocorrerem, ou serão objeto de ressarcimento ao CONTRATANTE, mediante a adoção das seguintes providências:

- a) dedução de créditos da CONTRATADA;
- b) medida judicial apropriada, a critério do CONTRATANTE.

CLÁUSULA DÉCIMA - DOS ENCARGOS

A CONTRATADA é responsável pelos encargos trabalhistas, sociais, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução deste contrato.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

A inadimplência da CONTRATADA com referência aos encargos estabelecidos nesta Cláusula não transfere ao CONTRATANTE a responsabilidade por seu pagamento.

PARÁGRAFO SEGUNDO

O CONTRATANTE poderá, a qualquer tempo, durante a vigência deste Contrato, exigir a comprovação de quitação dos encargos descritos no "caput" desta CLÁUSULA, como condição para pagamento dos créditos da CONTRATADA.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - DO PREÇO E DA FORMA DE PAGAMENTO

O CONTRATANTE pagará à CONTRATADA pela prestação de serviços, objeto do presente contrato, a quantia total de **R\$ 231.043,00 (Duzentos e trinta e um mil e quarenta e três reais)**.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

O pagamento decorrente da prestação dos serviços, será efetuado em até 30 (trinta) dias, após o recebimento da(s) nota(s) fiscal(is)/fatura(s) devidamente acompanhada das certidões de regularidade junto às Fazendas Federal, Estadual e Municipal, ao FGTS e à Seguridade social e Regularidade Trabalhista vigentes.

PARÁGRAFO SEGUNDO: Os pagamentos à Contratada somente serão realizados mediante a efetiva prestação dos serviços nas condições estabelecidas, que será comprovado por meio do Termo de Recebimento Definitivo do Objeto e/ou Recibo pela comissão responsável pelo recebimento.

PARÁGRAFO TERCEIRO: A comissão responsável pelo recebimento, identificando qualquer divergência na nota fiscal/fatura, deverá devolvê-la à Contratada para que sejam feitas as correções necessárias, sendo que o prazo estipulado acima será contado somente a partir da reapresentação do documento, desde que devidamente sanado o vício.

PARÁGRAFO QUARTO: Nenhum pagamento será efetuado enquanto estiver pendente de liquidação qualquer obrigação por parte da Contratada, sem que isso gere direito a alteração de preços, correção monetária, compensação financeira ou paralisação da execução do objeto deste contrato.

PARÁGRAFO QUINTO: Todo pagamento que vier a ser considerado contratualmente indevido será objeto de ajuste nos pagamentos futuros ou cobrados da Contratada.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - DA DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

As despesas decorrentes do presente contrato ocorrerão, no exercício de 2022, à conta da dotação orçamentária:

UNIDADE	FUNÇÃO	SUBFUNÇÃO	PROGRAMA	DESTINO	PROJETO ATIVIDADE	SUBELEMENTO	RECURSO	FICHA
020801	4	123	00005	2	93	339039990000	170 - Outros Recursos Não Vinculados	2833

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - DA ALTERAÇÃO DO CONTRATO

Este contrato poderá ser alterado nos casos previstos no artigo 57 e 65 da Lei n°. 8.666/93, desde que haja interesse do CONTRATANTE, com a apresentação das devidas e adequadas justificativas.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA - DA RESCISÃO CONTRATUAL

O presente Contrato poderá ser rescindido:

I. Por ato unilateral e escrito do CONTRATANTE, nos casos enumerados nos incisos I a XII, XVII e XVIII do artigo 78 da Lei n°. 8.666/93.

II. Por acordo entre as partes, reduzido a termo.

III. Na forma, pelos motivos e em observância às demais previsões contidas nos artigos 77 a 80 da Lei n° 8.666/93.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA - DAS SANÇÕES

16.1. O atraso injustificado na execução do contrato sujeitará o contratado à multa de mora, na forma prevista neste instrumento convocatório.

16.2. Ficam estabelecidos os seguintes percentuais de multas, aplicáveis quando houver descumprimento contratual:

a) 0,3% (zero vírgula três por cento) por dia de atraso na execução dos serviços, ou por atraso no cumprimento de obrigação contratual ou legal, até o 30° (trigésimo) dia, calculados sobre o valor total dos itens constantes da Ordem de Serviços.

b) 30% (trinta por cento) sobre o valor total da contratação, na hipótese da Contratada injustificadamente desistir do contrato ou der causa a sua rescisão, bem como nos demais casos de descumprimento contratual, quando o município de Montes Claros, em face da menor gravidade do fato e mediante motivação da autoridade superior, poderá reduzir o percentual da multa a ser aplicada.

16.3. O valor das multas aplicadas, após regular o processo administrativo, será descontado dos pagamentos devidos pelo Contratante.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

Ao Município caberá, também, na forma da Lei n°. 8.666/93, interpellar a contratada civil ou penalmente nos casos de descumprimento do presente instrumento contratual.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA - DA PUBLICIDADE

O CONTRATANTE providenciará a publicação, em resumo, no Diário Oficial do Município de Montes Claros, do extrato deste contrato, bem como as publicações de extratos de termos aditivos, se for o caso, e outras determinadas em Lei, na forma prescrita no artigo 61, parágrafo único, da Lei Federal n°. 8.666/93.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA- DAS CONDIÇÕES GERAIS

São condições gerais deste contrato:

I - Este contrato regular-se-á pela legislação indicada no preâmbulo e pelos preceitos de direito público, aplicando-se, supletivamente, os princípios da Teoria Geral dos Contratos e as disposições de direito privado, na forma do artigo 54, combinado com o inciso XII do artigo 55, todos da Lei n°. 8.666/93.

II - Este contrato, bem como os direitos e obrigações dele decorrentes, não poderá ser subcontratado, cedido ou transferido, total ou parcialmente, nem ser executado em associação da CONTRATADA com terceiros, sem autorização prévia do CONTRATANTE, por escrito, sob pena de aplicação de sanção, inclusive rescisão contratual.

III - Este contrato não estabelece qualquer vínculo de natureza empregatícia ou de responsabilidade entre o CONTRATANTE e os agentes, prepostos, empregados ou demais pessoas da CONTRATADA designadas para a execução do seu objeto, sendo a CONTRATADA a única responsável por todas as obrigações e encargos decorrentes das relações de trabalho entre ela e seus profissionais ou contratados, previstos na legislação pátria vigente, seja trabalhista, previdenciária, social, de caráter securitário ou qualquer outra.

IV - Compete exclusivamente à CONTRATADA, na consecução do objeto deste contrato, observar as normas que

integram o regime jurídico da relação trabalhista celetista, em especial a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, legislação complementar, normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e dispositivos contidos nas Convenções Coletivas de Trabalho das categorias envolvidas na execução do objeto, bem como responder por todas e quaisquer ações judiciais, reivindicações ou reclamações de seus empregados, não cabendo, em nenhuma hipótese, responsabilidade solidária por parte do CONTRATANTE.

V - Todas as despesas, tais como: deslocamento, participação em reuniões, impressão de documentos, software e outras necessárias para executar as atividades previstas para a contratação deverão ser incluídas no valor global da proposta. As reuniões poderão ocorrer de forma on-line ou presencial.

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA - DO FORO

Para todas as questões oriundas do presente Contrato será competente o foro de Montes Claros/MG, com exclusão de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E por assim estarem de acordo, ajustadas e contratadas, após lido e achado conforme, as partes firmam o presente Contrato em 4 (quatro) vias de igual teor e forma, para um só efeito, na presença das 2 (duas) testemunhas, para que produza todos os efeitos legais e resultantes de direito.

Montes Claros/MG, 06 de dezembro de 2022.

MUNICÍPIO DE MONTES CLAROS/MG
Secretaria Municipal de Finanças
 Rep. Legal: Wiliam César Rocha
 CPF/MF: 478.435.786-68

FUNDAÇÃO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE ENSINO
SUPERIOR DO NORTE DE MINAS - FADENOR
 Rep. Legal: Roney Versiany Sindeaux
 CPF/MF: 657.265.966-68

Testemunhas:

IDENTIFICAÇÃO:

 (assinatura)
 IDENTIFICAÇÃO:
 BFFJMEjkjkjk.....

IDENTIFICAÇÃO:

 (assinatura)
 IDENTIFICAÇÃO:
 CPF/MF:

APENDICE B – Termos de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título Da Pesquisa: Compliance na Administração Pública: Gestão de Processos, Integridade e Accountability na Prefeitura de Montes Claros

Instituição Promotora: Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES)

Coordenador: Prof. Felipe Fróes Couto, Dr.

Atenção: Antes de aceitar participar desta pesquisa, é importante que você leia e compreenda a seguinte explicação sobre os procedimentos propostos. Esta declaração descreve o objetivo, metodologia/procedimentos, benefícios, riscos, desconfortos e precauções do estudo. Também descreve os procedimentos alternativos que estão disponíveis a você e o seu direito de sair do estudo a qualquer momento. Nenhuma garantia ou promessa pode ser feita sobre os resultados do estudo.

1. Objetivo: O objetivo geral da pesquisa é analisar de que forma a gestão de processos administrativos pode promover a melhoria e a integridade dos processos de trabalho na Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros-MG.

2. Metodologia de Pesquisa: A metodologia de trabalho será a de pesquisa-ação. Em um primeiro momento, será realizado um diagnóstico situacional por meio de entrevistas com os gestores locais. Em seguida, durante o período de 6 meses, serão realizadas coletas *in loco* em relação às atividades e volume de trabalho presente na Secretaria. Serão identificados aspectos relacionados às rotinas de trabalho e mapeamento de tarefas para a elaboração final de fluxogramas de processos e Procedimentos Operacionais Padrão (POP's). Serão mapeados, junto aos servidores, dados relacionados a: a) Responsabilidade pela Execução (quem é o agente responsável); b) Responsabilidade pela Aprovação (quem aprova/decide); c) Responsabilidade pela Informação (quem deve ser consultado); d) Responsabilidade pelo Acompanhamento (quem deve supervisionar); e) Quem é o cliente do processo; f) Qual o conteúdo da Tarefa; g) Qual o prazo ideal/legal de execução da Tarefa; h) Quais documentos devem compor a execução da tarefa; e i) Quais requisitos devem ser cumpridos em relação à tarefa. Após a coleta de dados, passa-se à etapa de implementação das ferramentas, que deve durar um período de acompanhamento de até 6 meses, no qual será possível coletar *feedback* a respeito das rotinas e inserir ferramentas de resolução de problemas e controle de processos no cotidiano da Secretaria, visando impactar, assim, as culturas no órgão. Durante esse mesmo período, será realizada nova rodada de entrevistas e observações diretas para verificar o nível de adaptação e conformidade da organização tais metodologias, bem como serão identificados os desvios. A pesquisa bibliográfica ocorrerá em todas as etapas, seguindo um cronograma paralelo à todas as atividades do processo de coleta e análise.

3. Justificativa: O objetivo fundamental da Administração Pública é gerar benefícios para a sociedade. Para essa tarefa, é importante assegurar o funcionamento dos serviços públicos, potencializar o desempenho dos vários órgãos da Administração, bem como seus servidores públicos, capacitando-os para os desafios de uma crescente participação e fiscalização cidadã. Nesse contexto, cabe à Administração buscar pela: a) eficiência, no que diz respeito à economicidade das relações custo-benefício em suas operações diárias; b) eficácia em relação aos resultados, garantindo entregas ao público dentro de um prazo razoável; e c) efetividade, ou seja, a capacidade da Administração Pública

de solucionar os problemas de forma duradoura. Para permitir um ambiente de melhoria contínua nas organizações públicas, faz-se necessária uma cultura de aprendizagem pautada na identificação e mapeamento das tarefas cotidianas, condições internas e demandas externas. Portanto, é fundamental buscar melhorias de processos por meio da instrumentalização, planejamento e análise. Promover estudos de melhoria contínua deve ser um *continuum* na gestão pública. O *New Public Management*, inserido no Brasil pela primeira vez pela Reforma Gerencial do Estado de 1995, apresenta como diretrizes importantes para o alcance de objetivos de melhoria contínua a avaliação de modelos de gestão a partir de critérios de excelência, a utilização de indicadores de desempenho e monitoramento, a prestação de contas por meio da publicidade, e a renovação/reestruturação da mão-de-obra a partir de políticas de recursos humanos que prestigiem a formação de uma categoria profissional pública devidamente qualificada.

4. Benefícios: O projeto visa realizar contribuições às rotinas operacionais e administrativas da Secretaria de Finanças do Município de Montes Claros-MG pela promoção de uma cultura de qualidade e integridade na operacionalização dos processos administrativos. Visa-se, por meio desta pesquisa, não apenas uma análise profunda acerca das principais dificuldades existentes na Administração Pública Municipal, mas também buscar explorar metodologias que contribuam para a transparência da prestação de serviços públicos e para a confiança do contribuinte em relação ao Ente Federativo. Busca-se munir os gestores municipais com ferramentas aptas à gestão de Processos de trabalho por meio de Procedimentos Operacionais Padrão (POP), bem como treinamentos acerca de tópicos como: a) Gestão por Objetivos no Setor Público; b) Qualidade em Processos de Trabalho; c) Rotina de Resolução de Problemas; e d) Gestão de Integridade no Setor Público. Ferramentas de Planejamento no Setor Público como o Planejamento Estratégico, o Planejamento Estratégico Situacional (PES) e as ferramentas da qualidade serão trabalhadas ao longo do projeto. As pesquisas e estudos derivados desta intervenção visarão analisar o nível de adaptação da organização a tais ferramentas, permitindo o avanço de conhecimentos acerca da eficiência na Administração Pública.

5. Desconfortos e riscos: Existem riscos de duas ordens. Em primeiro lugar, existem riscos de que os participantes se sintam constrangidos e pouco colaborativos em participar das entrevistas e das intervenções em função de possíveis interferências de autoridades superiores quando da coleta e análise dos dados, o que se pretende mitigar com diálogos francos e abertos, bem como com a atuação-parceira da ouvidoria da prefeitura. Tais riscos derivam da natureza da pesquisa, que visa analisar a eficiência de um órgão público e a adequação dos procedimentos adotados — o que pode adentrar em esferas íntimas de trabalho e autonomia dos participantes. Em segundo lugar, existem riscos políticos, por se tratar de um órgão público, visto que as ações da pesquisa podem ir contra — ainda que a pretexto do aumento de eficiência, transparência e integridade da Administração Pública — interesses corporativistas e políticos existentes no setor público. Nesse sentido, existem riscos de pouca colaboração, dificuldade de obtenção de resultados, retaliação a servidores públicos municipais que denunciem práticas inadequadas, entre outros riscos. Novamente, a atuação-parceira junto às ouvidorias e aos representantes do Poder Público Fiscalizador serão estratégicas para permitir o bom andamento das investigações científicas, com condutas colaborativas dos servidores. Ademais, e não menos importante, o envolvimento das autoridades políticas municipais (Prefeito, secretários e outras lideranças locais) deriva do fato de que este projeto de pesquisa foi uma requisição iniciada na própria prefeitura, o que indica haver abertura para o desenvolvimento dos trabalhos propostos.

5.1 Cuidados necessários com o participante da Pesquisa: Pretende-se, ao longo deste projeto, resguardar a identidade, a privacidade e a proteção da imagem dos participantes desta pesquisa,

garantindo a não-estigmatização, a não utilização das informações em prejuízo das pessoas, inclusive em termos de autoestima, de prestígio, de condições socioeconômicas/financeiras e de bem-estar. Para isso, uma etapa de filtro de dados e de triagem das informações será acrescentada ao longo do processo de coleta, antes da etapa de análise. Os dados coletados sobre um mesmo objeto só serão expostos e analisados quando possam ser fornecidos por mais de uma fonte. Informações que só poderiam vir de fonte única serão suprimidas ou tratadas de maneira diferenciada ao longo do projeto, respeitando a natureza pública da informação conforme a Lei Geral de Proteção de Dados. Durante a coleta das informações, não será permitido o acompanhamento das atividades por superiores e/ou autoridades políticas que possam ter interesse interveniente sobre o escopo do projeto, garantindo privacidade e confidencialidade aos participantes desta pesquisa. Nenhum dado coletado (gravações ou transcrições) será atribuído ao seu respectivo respondente, de modo que a informação coletada será tratada com sigilo, estando indisponível para as autoridades interessadas no âmbito da organização. Nenhuma gravação será disponibilizada, ainda que a pedido da autoridade superior do participante da pesquisa, exceto em situações com previsão legal devidamente requisitadas em procedimentos judiciais. A exposição dos dados em análise na entrega do relatório técnico e em publicações posteriores permitirá acesso apenas a aspectos procedimentais e administrativos observados durante a fase de coleta e análise, subtraindo quaisquer dados de identificação dos agentes e/ou informações que possam permitir a inferência sobre a identidade do participante.

5.2 Declaração de Autonomia dos Pesquisadores: Este TCLE é assinado por todos os participantes desta pesquisa, inclusive todas as autoridades interessadas. Ao assinar este termo de consentimento, as autoridades da Administração Pública que participarão deste projeto aquiescem com o compromisso de não-intervir nas etapas subsequentes de pesquisa junto a seus subordinados e superiores, exceto em situações providas de previsão legal ou decorrentes de dever jurídico-funcional, devidamente requisitadas em procedimentos judiciais. As autoridades reconhecem o direito dos pesquisadores de agir com autonomia diante dos dados coletados e ratificam o compromisso com os procedimentos éticos da pesquisa, respeitando as informações dos participantes da pesquisa conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

6. Danos: Para evitar quaisquer danos de natureza moral, ética, política ou econômica, como retaliação de atores públicos, a pesquisa será elaborada a partir de perguntas genéricas sobre temas específicos. Serão omitidas ao longo dos estudos opiniões que acarretem prejuízo para o respondente ou para a instituição em que atua. As respostas serão transcritas e analisadas e os resultados serão divulgados de forma impessoal, resguardando a identidade dos respondentes.

7. Metodologia alternativa: É possível a substituição da participação de entrevistas semiestruturadas por entrevistas estruturadas no formato de formulário a serem respondidas por escrito e entregues virtualmente.

8. Confidencialidade das informações: Todas as informações e dados sobre os respondentes da pesquisa serão omitidos dos trabalhos dela decorrentes. Não será feita menção à identidade do respondente, nem serão divulgadas quaisquer informações que sejam hábeis a identificá-los enquanto sujeitos de pesquisa.

9. Compensação/Indenização: Quaisquer prejuízos materiais e morais comprovadamente incorridos em função da participação desta pesquisa serão devidamente indenizados pelo coordenador deste

projeto. Tais ressarcimentos se darão ou em dinheiro, ou por meio de retratações, a depender da natureza do dano sofrido pelo participante desta pesquisa.

10. Outras informações pertinentes: O respondente da pesquisa tem garantia de plena liberdade e pode recusar-se a participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento da pesquisa em função de sua discricionariedade ou livre vontade.

11. Consentimento: Li e entendi as informações precedentes. Tive oportunidade de fazer perguntas e todas as minhas dúvidas foram respondidas a contento. Este formulário está sendo assinado voluntariamente por mim, indicando meu consentimento para participar nesta pesquisa, até que eu decida o contrário. Recebi a cópia assinada deste consentimento.

Participante: _____ Assinatura: _____ Data: ___/___/_____

Testemunha: _____ Assinatura: _____ Data: ___/___/_____

Coordenador: _____ Assinatura: _____ Data: ___/___/_____

Informações do Coordenador:

Felipe Fróes Couto, Dr.

Rua Francisco Versiani Athayde 461, Bairro Cândida Camara, Montes Claros-MG

Telefone: (38)99200-6898

e-mail: felipe.couto@unimontes.br

APÊNDICE C – Parecer Consubstanciado do CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Compliance na Administração Pública: Gestão de Processos, Integridade e Accountability na Prefeitura de Montes Claros

Pesquisador: Felipe Fróes Couto

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 63784622.1.0000.5146

Instituição Proponente: Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.836.235

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos “Apresentação do projeto”, “Objetivos da pesquisa” e “Avaliação de riscos e benefícios” foram retiradas de documentos inseridos na Plataforma Brasil.

Trata-se de um projeto que busca analisar de que forma a gestão de processos administrativos pode promover a melhoria e a integridade dos processos de trabalho na Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros - MG. O projeto visa trazer contribuições de inovação nas rotinas administrativas, permitindo uma melhor divisão das tarefas, rapidez no tratamento das demandas e divisão hierárquica de responsabilidades.

Objetivo da Pesquisa:

Segundo os pesquisadores:

Objetivo Primário:

O objetivo geral da pesquisa é analisar de que forma a gestão de processos administrativos pode promover a melhoria e a integridade dos processos de trabalho na Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros - MG.

Objetivos Secundários:

a) Analisar a situação corrente da gestão de processos na Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes



- b) Implementar ações que visam à implementação da gestão de processos na referida Secretaria;
- c) Analisar os resultados obtidos das intervenções e as dificuldades emergentes da gestão de processos na Administração Pública, a partir do referido caso.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Conforme os pesquisadores, o projeto envolve os seguintes riscos e benefícios:

Riscos: "Existem riscos de que os participantes se sintam constrangidos e pouco colaborativos em participar das entrevistas e das intervenções em função de possíveis interferências de autoridades superiores quando da coleta e análise dos dados, o que se pretende mitigar com diálogos francos e abertos, bem como com a atuação-parceira da ouvidoria da prefeitura. Existem ainda riscos políticos, por se tratar de um órgão público, visto que as ações da pesquisa podem ir contra aos interesses corporativistas e políticos existentes no setor público. Porém este projeto de pesquisa foi uma requisição iniciada na própria prefeitura, o que indica haver abertura para o desenvolvimento dos trabalhos propostos."

Benefícios: "Como benefícios, o projeto visa realizar contribuições às rotinas operacionais e administrativas da Secretaria de Finanças do Município de Montes Claros-MG pela promoção de uma cultura de qualidade e integridade na operacionalização dos processos administrativos. Visa-se, por meio desta pesquisa, não apenas uma análise profunda acerca das principais dificuldades existentes na Administração Pública Municipal, mas também buscar explorar metodologias que contribuam para a transparência da prestação de serviços públicos e para a confiança do contribuinte em relação ao Ente Federativo."

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de um projeto relevante que, por meio da análise de processos de trabalho na Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros-MG, poderá trazer contribuições de inovação nas rotinas administrativas, permitindo uma melhor divisão das tarefas, rapidez no tratamento das demandas e divisão hierárquica de responsabilidades.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os documentos de caráter obrigatório foram apresentados e estão adequados: folha de rosto, TCLE, projeto detalhado.

Recomendações:

- 1 - Apresentar relatório final da pesquisa, até 30 dias após o término da mesma, por meio da



Plataforma Brasil, em "enviar notificação".

- 2 - Informar ao CEP da Unimontes de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes.
- 3 - Comunicar o CEP da Unimontes caso a pesquisa seja suspensa ou encerrada antes do previsto, estando os motivos expressos no relatório final a ser apresentado.
- 4 - Providenciar o TCLE em duas vias: uma ficará com o pesquisador e a outra com o participante da pesquisa.
- 5 - Atentar que, em conformidade com a Carta Circular nº. 003/2011/CONEP/CNS e Resolução 466/12, faz-se obrigatória a rubrica em todas as páginas do TCLE pelo participante de pesquisa ou responsável legal e pelo pesquisador.
- 6 - Inserir o endereço do CEP no TCLE:
Pró-Reitoria de Pesquisa - Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos - CEP/Unimontes, Av. Dr. Rui Braga, s/n - Prédio 05 - 2º andar. Campus Universitário Prof. Darcy Ribeiro. Vila Mauricéia, Montes Claros - MG - Brasil. CEP: 39401-089.
- 7 - Arquivar o TCLE assinado pelo participante da pesquisa por cinco anos, conforme orientação da CONEP na Resolução 466/12: "manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período de 5 anos após o término da pesquisa".

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não foram identificados óbices éticos nesse estudo.

Considerações Finais a critério do CEP:

O projeto respeita os preceitos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos, sendo assim somos favoráveis à aprovação do mesmo.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO 2024969.pdf	29/11/2022 19:31:27		Aceito
Outros	Carta_Resposta.pdf	29/11/2022 19:30:35	Felipe Fróes Couto	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_SEFIN_Alterado.pdf	29/11/2022 19:29:12	Felipe Fróes Couto	Aceito



Folha de Rosto	folha_rosto.pdf	28/09/2022 12:57:24	Felipe Fróes Couto	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_SEFIN.pdf	27/09/2022 14:07:46	Felipe Fróes Couto	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_SEFIN.pdf	27/09/2022 13:59:16	Felipe Fróes Couto	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

MONTES CLAROS, 22 de Dezembro de 2022

Assinado por:
Carlos Alberto Quintão Rodrigues
(Coordenador(a))

APÊNDICE D – Questionários de Diagnóstico Organizacional

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Título Da Pesquisa: *Compliance* na Administração Pública: Gestão de Processos, Integridade e *Accountability* na Prefeitura de Montes Claros

Prezado(a) Servidor(a), saudações! O objetivo geral desta pesquisa é analisar de que forma a gestão de processos administrativos pode promover a melhoria e a integridade dos processos de trabalho na Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros-MG. Para isso, vimos, por meio deste questionário, apresentar algumas questões que comporão o diagnóstico situacional da SeFIN-MOC e convidá-lo(a) a respondê-las. As respostas serão dadas de forma anônima. Para responder, basta marcar um 'X' na resposta que mais se aproximar da sua percepção. Contamos com a sua colaboração!

Bloco 1: QUESITOS DE ESTRATIFICAÇÃO DE RESPOSTAS

1. Qual é o Departamento no qual você está atualmente lotado?

- a) Coordenação de Apoio Administrativo
- b) Coordenação de Atendimento ao Contribuinte
- c) Coordenação de Fiscalização e Rendas
- d) Coordenação de Tributos Imobiliários
- e) Coordenação de tributação e Arrecadação Mobiliários
- f) Coordenação de Empenho e Processamento de Despesas
- g) Coordenação de Conciliação e controle de Pagamentos
- h) Liderança ou Assessoria (Geral, caso não esteja listado acima).

2. Qual é o maior nível de sua formação/escolaridade?

- a) Nível Fundamental Completo
- b) Nível Médio Completo
- c) Ensino Superior Completo
- d) Pós-Graduação Lato Sensu Completa
- e) Mestrado Completo
- f) Doutorado Completo

3. Há quantos anos, aproximadamente, você atua no serviço público?

- a) Até 1 ano
- b) Mais de 1 a 3 anos
- c) Mais de 3 até 5 anos
- d) Mais de 5 até 10 anos
- e) Mais de 10 até 15 anos
- f) Mais de 15 até 20 anos
- g) Mais de 20 até 30 anos
- h) Mais de 30 anos

4. Qual a natureza do seu vínculo?

- a) Servidor(a) Efetivo(a)
- b) Comissionado(a)
- c) Contratado(a) ou terceirizado(a)
- d) Servidor(a) Cedido(a)

5. Qual o seu nível de conhecimento atual sobre o tema “Planejamento e Gestão por Objetivos”?

- a) Não conheço e nunca ouvi falar
- b) Já ouvi falar, mas não conheço
- c) Possuo Pouco Conhecimento
- d) Possuo Conhecimento Razoável
- e) Tenho Muito Conhecimento

6. Qual o seu nível de conhecimento atual sobre o tema “Compliance e Integridade”?

- a) Não conheço e nunca ouvi falar
- b) Já ouvi falar, mas não conheço
- c) Possuo Pouco Conhecimento
- d) Possuo Conhecimento Razoável
- e) Tenho Muito Conhecimento

7. Qual o seu nível de conhecimento atual sobre o tema “Gestão de Processos Administrativos”?

- a) Não conheço e nunca ouvi falar
- b) Já ouvi falar, mas não conheço
- c) Possuo Pouco Conhecimento
- d) Possuo Conhecimento Razoável
- e) Tenho Muito Conhecimento

8. Qual o seu nível de conhecimento atual sobre o tema “Gestão da Qualidade”?

- a) Não conheço e nunca ouvi falar
- b) Já ouvi falar, mas não conheço
- c) Possuo Pouco Conhecimento
- d) Possuo Conhecimento Razoável
- e) Tenho Muito Conhecimento

9. Qual o seu nível de conhecimento atual sobre a ferramenta “Fluxograma”?

- a) Não conheço e nunca ouvi falar
- b) Já ouvi falar, mas não conheço
- c) Possuo Pouco Conhecimento
- d) Possuo Conhecimento Razoável
- e) Tenho Muito Conhecimento

10. Qual o seu nível de conhecimento atual sobre a ferramenta “Folha de Verificação”?

- a) Não conheço e nunca ouvi falar
- b) Já ouvi falar, mas não conheço
- c) Possuo Pouco Conhecimento
- d) Possuo Conhecimento Razoável
- e) Tenho Muito Conhecimento

11. Qual o seu nível de conhecimento atual sobre a ferramenta “Histograma”?

- a) Não conheço e nunca ouvi falar
- b) Já ouvi falar, mas não conheço
- c) Possuo Pouco Conhecimento
- d) Possuo Conhecimento Razoável
- e) Tenho Muito Conhecimento

12. Qual o seu nível de conhecimento atual sobre a ferramenta “Diagrama de Pareto”?

- a) Não conheço e nunca ouvi falar
- b) Já ouvi falar, mas não conheço
- c) Possuo Pouco Conhecimento
- d) Possuo Conhecimento Razoável
- e) Tenho Muito Conhecimento

13. Qual o seu nível de conhecimento atual sobre a ferramenta “Diagrama de Causa e Efeito”?

- a) Não conheço e nunca ouvi falar
- b) Já ouvi falar, mas não conheço
- c) Possuo Pouco Conhecimento
- d) Possuo Conhecimento Razoável
- e) Tenho Muito Conhecimento

14. Qual o seu nível de conhecimento atual sobre a ferramenta “Correlação e Regressão”?

- a) Não conheço e nunca ouvi falar
- b) Já ouvi falar, mas não conheço
- c) Possuo Pouco Conhecimento
- d) Possuo Conhecimento Razoável
- e) Tenho Muito Conhecimento

15. Qual o seu nível de conhecimento atual sobre a ferramenta “Controle Estatístico de Processos”?

- a) Não conheço e nunca ouvi falar
- b) Já ouvi falar, mas não conheço
- c) Possuo Pouco Conhecimento
- d) Possuo Conhecimento Razoável
- e) Tenho Muito Conhecimento

Bloco 2: PERCEPÇÕES INDIVIDUAIS SOBRE O TRABALHO/COTIDIANO

Para responder a este Bloco de Questões, basta julgar as afirmações abaixo marcar um 'X' no número que se aproxima mais da sua percepção em cada uma das linhas abaixo, sendo **1 – Discordo Totalmente**, e **5 – Concordo Totalmente**.

	Discordo Totalmente		Indiferente		Concordo Totalmente
Todo o meu trabalho é pautado por normas e rotinas claras	1	2	3	4	5
Existem instrumentos para mensurar os resultados dos trabalhos realizados	1	2	3	4	5
As responsabilidades pelas tarefas são atribuídas de forma justa	1	2	3	4	5
Meus processos de trabalho são claramente definidos e documentados	1	2	3	4	5
A avaliação do desempenho no trabalho é justa e conhecida por todos	1	2	3	4	5
As recompensas e reconhecimentos são distribuídos conforme o mérito	1	2	3	4	5
As metas são atingidas da forma e no prazo esperado	1	2	3	4	5
Os objetivos e as metas no meu setor/departamento são claros e bem-definidos para todos	1	2	3	4	5
Há calor humano, confiança e apoio no meu ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
Existe um cenário maduro de trabalho em equipe	1	2	3	4	5
Tenho autonomia para realizar minhas tarefas sem interferências	1	2	3	4	5
Sou reconhecido(a) e estimulado(a) a assumir a liderança no meu processo de trabalho.	1	2	3	4	5

Bloco 3: PERCEPÇÕES INDIVIDUAIS SOBRE O AMBIENTE/ORGANIZAÇÃO

Para responder a este Bloco de Questões, basta julgar as afirmações abaixo marcar um 'X' no número que se aproxima mais da sua percepção em cada uma das linhas abaixo, sendo **1 – Discordo Totalmente**, e **5 – Concordo Totalmente**.

	Discordo Totalmente		Indiferente		Concordo Totalmente
A intensidade das mudanças faz com que o conhecimento se torne obsoleto rapidamente	1	2	3	4	5
O receio de infringir normas é maior do que o desejo de ser eficiente	1	2	3	4	5
Cumprir as tarefas parece ser mais importante que atender a necessidade do cidadão	1	2	3	4	5
Há uma tendência de não de dar o devido tratamento a problemas e reclamações	1	2	3	4	5
Os problemas do contribuinte individual não podem se sobrepôr ao fluxo do processo	1	2	3	4	5
Há uma cultura ética de prezar incondicionalmente pela moralidade e impessoalidade	1	2	3	4	5
Busca-se fazer o máximo de trabalho com o mínimo de recursos, sem desperdícios	1	2	3	4	5
Busca-se sempre atender aos objetivos propostos nas tarefas alocadas	1	2	3	4	5
As soluções propostas sempre atendem adequadamente as necessidades do contribuinte	1	2	3	4	5

- AGRADECEMOS A SUA PARTICIPAÇÃO! -

APÊNDICE E – Guião de Entrevistas

ENTREVISTAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Título Da Pesquisa: *Compliance* na Administração Pública: Gestão de Processos, Integridade e *Accountability* na Prefeitura de Montes Claros

Prezado(a) Servidor(a), saudações! O objetivo geral desta pesquisa é analisar de que forma a gestão de processos administrativos pode promover a melhoria e a integridade dos processos de trabalho na Secretaria de Finanças da Prefeitura de Montes Claros-MG. Para isso, vimos, por meio deste questionário, apresentar algumas questões que comporão o diagnóstico situacional da SeFIN-MOC e convidá-lo(a) a respondê-las. As respostas serão dadas de forma anônima. Para responder, basta marcar um 'X' na resposta que mais se aproximar da sua percepção. Contamos com a sua colaboração!

1. Conte-nos um pouco sobre sua trajetória: profissão, cargos ocupados, departamento, tempo de serviço público.
2. Como você caracterizaria o trabalho na Prefeitura de Montes Claros? (Como é trabalhar na prefeitura?)
3. Qual a sua percepção sobre a divisão/organização do trabalho e das responsabilidades na SeFIN?
4. Qual a sua percepção sobre o estabelecimento de metas e avaliação do desempenho ou do mérito no trabalho?
5. Como se dá o processo de aprendizagem das tarefas na prefeitura?
6. Quais são as principais fragilidades/dificuldades internas nos processos de trabalho?
7. Como se dá a fiscalização das atividades de trabalho no cotidiano?
8. Quais são os principais riscos de ruído ou interferência externa no trabalho?
9. Como é clima no convívio cotidiano com os colegas?
10. Como se costuma lidar com o conflito no ambiente de trabalho?
11. O que você acredita que facilitaria o processo de mudança de comportamento local para uma orientação ainda mais eficiente e de qualidade?
12. E o que você acredita que dificultaria o processo de mudança de comportamento local para uma orientação ainda mais eficiente e de qualidade?

**APÊNDICE F – Produto Técnico - Relatório de Procedimentos Operacionais Padrão 1
(RPOP 1)**

**FUNDAÇÃO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DO ENSINO SUPERIOR DO
NORTE DE MINAS — FADENOR**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS — UNIMONTES

RELATÓRIO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (RPOP)

**Montes Claros – MG
2023**

RELATÓRIO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (RPOP)

Relatório de atividades realizadas no mês de março de 2023 pela equipe técnica da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino Superior do Norte de Minas — FADENOR em função de contrato assinado entre as duas partes. Entrega de documentos 2 de 12.

Equipe Técnica:

- Felipe Fróes Couto, Dr.
- Pablo Perón de Paula, Dr.
- Felipe Martins Maia, MBA.
- Brenda Gabrielle de Carvalho.
- Matheus Vitor Pereira de Abreu.

APRESENTAÇÃO

Trata-se do primeiro relatório de Procedimentos Operacionais Padrão (RPOP) previsto para entrega nos termos do contrato administrativo de prestação de serviços P553-22.

O trabalho do primeiro mês de coletas, segundo mês de pesquisa, buscou abranger a primeira fase da metodologia do *Business Process Management* (BPM), qual seja, a identificação dos processos de negócios.

Para tanto foram desenvolvidas ferramentas de coleta, através de questionários aplicados às lideranças com objetivo de identificar quais são os processos existentes na Secretária de Finanças (SeFIN).

O presente relatório apresentará o caminho percorrido pelos pesquisadores na busca de adequar a pesquisa à realidade encontrada na SeFIN, apresentará os dados coletados através de questionários e apresentará uma análise das informações coletadas, encerrando com apresentação da nova fase de coleta de mais informações para se iniciar a segunda etapa do ciclo acima apresentado, a “descoberta do processo”.

PERCURSO DA PESQUISA

Conforme exposto no RD, o trabalho de campo se iniciaria a partir de uma coleta de informações de acordo com as atribuições de cada departamento inscritas no Decreto Municipal nº 3.761/18.

Dessa forma a liderança de cada departamento verificaria, em entrevista, sua atribuição legal e abordaria os pontos descritos no formulário presente no ANEXO A do RD de forma a esclarecer o processo de trabalho de cada atribuição.

Dessa maneira seriam colhidos *feedback* das lideranças para posterior colheita de informações com os demais servidores, de forma a garantir maior alcance dos dados coletados no que tange à representação da realidade organizacional tal como efetivamente é.

Assim, os trabalhos de campo se iniciaram a partir da apresentação, às lideranças, de forma breve, daquilo que seria objeto das entrevistas futuras, apresentando-se o formulário e explicando a forma como a entrevista seria conduzida pelos pesquisadores nos dias seguintes.

As entrevistas se iniciaram por duas lideranças, a da Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte, que possui 5 atribuições delegadas pelo decreto mencionado, e da Coordenadoria de Fiscalização e Rendas, que possui 6 atribuições.

As 5 atribuições da Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte se traduziram em 10 respostas:

Nº	Atribuição Legal	Processo Relacionado Descrito	Servidores Operando a Competência/Atribuição (Identificar/Nomear)	Resultados Esperados do Processo (<i>Outputs</i>)
1	Inciso I	Executar as atividades relacionadas de atendimento ao contribuinte	Todos os servidores	Resolução do problema do contribuinte / Instrução processual / Encaminhamento aos setores responsáveis
2	Inciso II	Atender ao contribuinte em suas demandas relativas às questões tributárias municipais	Todos os servidores	Atender as necessidades do contribuinte
3	Inciso III	Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais		
4	Inciso III	Abertura de processos	Todos os servidores (protocolo) / Marcia de Lourdes Versiane e	Formalização / Instrução processual /

		administrativos tributários	Rosimeire Ferreira Silva (formaliza e organiza a tramitação e os encaminhamentos)	Tramite do processo (encaminhamento aos departamentos)
5	Inciso IV	Proceder a emissão de certidões municipais relativas aos tributos	Janaina Nassau Coutinho / Larissa Mourão (em treinamento)	Deferimento: documento solicitado / Indeferimento: parecer fiscal
6	Inciso V	Exercer demais atribuições de natureza tributária no serviço de atendimento ao contribuinte	Todos os servidores	Resolução do problema do contribuinte / Instrução processual / Encaminhamento aos setores responsáveis
7		Atendimento via Chat	todos os servidores	Orientar o contribuinte / resolver a demanda do cliente / encaminha a demanda para o setor responsável / emitir guias / emitir relatórios
8		Atendimento via SEFIN solicitações	todos os servidores	Ser a base de dados da secretaria / agilizar o processo / facilidade do cliente que resolve os problemas de casa ou local de trabalho
9		Certidão negativa de débito: de pessoa física/ pessoa jurídica/ com finalidade de inventário/ de imóvel	Atualmente Janaina e em treinamento Larissa	Deferir o documento quando esta tudo correto / Indeferir por pendência de documentação ou fiscal
10		Atendimento presencial	No hall de entrada: o período da manhã dois servidores fixos: Hugo Sonia / No período da tarde um servidor fixo: Carlos e rodizio dos servidores: Amanda, Fernanda, Alex e Maria Aparecida / No segundo andar: Gerusa, Carolina, Mirian, Neusa / Coordenadora	Atender a demandado contribuinte / direcionar a demanda do contribuinte

Conforme a metodologia de BPM para se mapear o processo de trabalho, com a criação do fluxograma aplicável, é necessário o trabalho conjunto entre os responsáveis pelo processo e suas lideranças, aqui nota-se o primeiro percalço causado pelo primeiro questionário: Em razão do alto grau de generalidade dos textos legais, que abrangiam, em si, múltiplas possibilidades e situações, a liderança não era capaz de estabelecer quem seria responsável pelo que, afinal, na coordenadoria em questão, todos os servidores são responsáveis por atender as demandas do contribuinte, conforme descrito na linha 2.

Outro problema identificado foi que, para cada atribuição, existiam múltiplas saídas (*outputs*) ou saídas que não são identificáveis pelo questionário, o que se apresenta problemático, tendo em vista que cada processo de trabalho deve ter uma saída. Exemplo é o processo descrito na linha 2, atender as necessidades do contribuinte pode envolver múltiplos processos com múltiplas atividades, ou seja, a forma genérica como a saída foi descrita impede de compreender quais processos de trabalho são passíveis de serem realizados e mapeados. Outro exemplo encontra-se na linha 7, em que múltiplas saídas são descritas para apenas, o que deveria ser, um processo de trabalho.

Na linha 8 há a situação peculiar em que a saída descrita não é aquela que se espera de um processo de trabalho, mas sim uma descrição de expectativas acerca do uso da ferramenta de trabalho “SEFIN solicitações”.

Na linha 8, também, há uma situação que chamou a atenção dos pesquisadores, a liderança, oportunamente, fez a seguinte observação: “Existem vários processos dentro do sistema que devem ser detalhados”, ou seja, apenas na linha 8 existiria diversos processos de trabalho que não seriam descritos e que o formulário não seria capaz de identificar.

Os mesmos problemas foram encontrados na Coordenadoria de Fiscalização e Rendas, em suas 6 respostas:

N^o	Atribuição Legal	Processo Relacionado Descrito	Servidores Operando a Competência/Atribuição (Identificar/Nomear)	Resultados Esperados do Processo (<i>Outputs</i>)
1	Inciso I	Fazer cumprir a legislação tributária	Todos os servidores	Retrabalho / Processo de trabalho não está definido ou padronizado / Falta de clareza no processo de trabalho para o contribuinte
2	Inciso II	Orientar o contribuinte sobre a tributação municipal	Todos os servidores	Evitar retrabalho / Difundir o conhecimento da lei
3	Inciso III	Coibir a sonegação, a evasão e a fraude no pagamento dos tributos	Fiscais e auditores	aumento da arrecadação, inibição de atos de sonegação, a evasão e a fraude no pagamento dos tributos
4	Inciso III	Contribuir nos processos de diligências de natureza fiscal, bem como, informar a	fiscais e auditores / coordenador	cumprir a legislação tributária / melhoria e aprimoramento dos processos administrativos /

		instância superior quaisquer irregularidades verificadas		feedback ao secretário acerca dos processos /
5	Inciso IV	Exercer a fiscalização tributária	fiscais / auditores / coordenador	aumento da arrecadação, inibição de atos de sonegação, a evasão e a fraude no pagamento dos tributos / aspecto pedagógico para coibir futuros ilícitos
6	Inciso V	Lavrar autos de infração e notificação e apreender livros e documentos fiscais, bens e mercadorias, conforme legislação	fiscais e auditores	aumento de arrecadação / legitimidade da atuação fiscal / observância do princípio do contraditório e ampla defesa/ evitar eventual vício no lançamento tributário

Tal fato chamou a atenção demandando a mudança na estratégia de coleta das informações, pois se constatou que as atribuições legais, em sua maioria, não se referem à processos de trabalho, sendo prescrições normativas, genéricas e abstratas, que orientam o departamento em suas funções;

Assim, foi necessário reavaliar a aplicação do questionário, afinal, as atribuições inscritas no texto normativo não refletem a realidade organizacional com exatidão, o que nos impediu de usá-lo como norte orientativo da pesquisa.

Outro percalço foi que, durante o período da aplicação do novo questionário a atribuição de uma das Diretorias foi alterada, fazendo surgir uma nova Diretoria dentro da SeFIN e uma nova Gerência.

Assim a SeFIN passou a ter uma nova organização interna. Com relação à Diretoria de Receitas e departamentos subordinados tudo permanece da mesma forma. A Diretoria de Contabilidade e Tesouro se desdobrou em duas diretorias: A Diretoria de Contabilidade e a Diretoria de Tesouro.

Subordinada à Diretoria de Contabilidade estão a Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas e a Coordenadoria de Empenho e Processamento de Despesas.

Subordinada à Diretoria de Tesouro está a Gerência de Tesouraria.

Tal mudança demandou o refazimento dos questionários pertinentes aos departamentos.

Identificados os problemas, foram realizadas as mudanças necessárias para adequar a pesquisa e a metodologia à realidade organizacional encontrada na SeFIN. Assim, apresentaremos a nova forma através da qual se busca identificar os processos de trabalho da SeFIN.

Nova Coleta

A nova coleta partiu da elaboração de um novo questionário, visando esclarecer quais processos de trabalho estariam vinculados a uma determinada atribuição.

Partindo-se da lógica de que a Administração Pública se pauta pela legalidade de seus atos, assim, as ações dos agentes públicos devem encontrar respaldo em alguma norma autorizadora do seu agir.

Pensando nisso ponderou-se que os processos de trabalho, necessariamente, estariam vinculados a alguma atribuição legal, prestigiando-se o princípio da legalidade, por isso sempre se procurou encontrar estabelecer o elo existente entre o agir e a autorização para agir.

Assim, o novo questionário adotou um aspecto mais simplificado, sendo composto por um campo de seleção da atribuição (Atribuições legais) sobre a qual a liderança responderia, e dez campos de resposta curta (Processo relacionado à atribuição) para a liderança expor, em cada um, um dos processos de trabalho vinculados à atribuição.

Contudo, ainda que no mundo ideal todo processo de trabalho seja vinculado à uma atribuição legal, no mundo real isso não ocorre sempre, por isso foi necessário, dentro do campo de seleção da atribuição, criar a possibilidade de se responder acerca de “Processos sem atribuição vinculada”.

Para cada departamento foi elaborado questionários próprios de acordo com suas atribuições, de forma a facilitar o preenchimento e evitar confusões com atribuições de outros departamentos.

Foram coletadas 496 respostas, distribuídas da seguinte forma entre os departamentos respondentes:

Departamentos	Quantidade de atribuições	Quantidade de respostas
Secretário de Finanças	30	105

Coordenadoria de Apoio Administrativo	1	
Diretoria de Receitas	15	25
Gerência de Cadastro Técnico	6	19
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	5	42
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	6	37
Coordenadoria de Tributos Imobiliário	6	24
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	14	63
Diretoria de Contabilidade	21	43
Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	30	37
Coordenadoria de Empenho e Processamento de despesas	5	25
Diretoria de Tesouro	8	59
Gerência de Tesouraria	9	17

Tendo em vista a peculiaridade da atribuição da Coordenadoria de Apoio Administrativo, cuja principal função é a de assessorar e contribuir com o Secretário de Finanças, ambos foram abarcados pelo mesmo questionário, tal peculiaridade foi constatada, também, no RD.

De pronto, é possível perceber a diferença na quantidade de respostas entre os questionários aplicados. No primeiro questionário foram coletadas 10 respostas da Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte e 6 respostas da Coordenadoria de Fiscalização e Rendas, agora são 42 e 37 respostas, respectivamente. Acreditamos que o crescimento se deu em razão da maior capacidade do segundo questionário de tornar concreta as atribuições legais abstratas, de fazer com que as descrições legais se traduzam em processos de trabalho do mundo real.

As respostas de cada departamento receberão uma abordagem detalhada no presente relatório, a partir do tratamento dos dados realizados pelos pesquisadores seguindo os critérios que passaremos a expor.

Tratamento dos dados

As respostas obtidas nem sempre informaram apenas processos de trabalho, as lideranças respondentes foram capazes de identificar, também, atividades ligadas às aquelas atribuições legais.

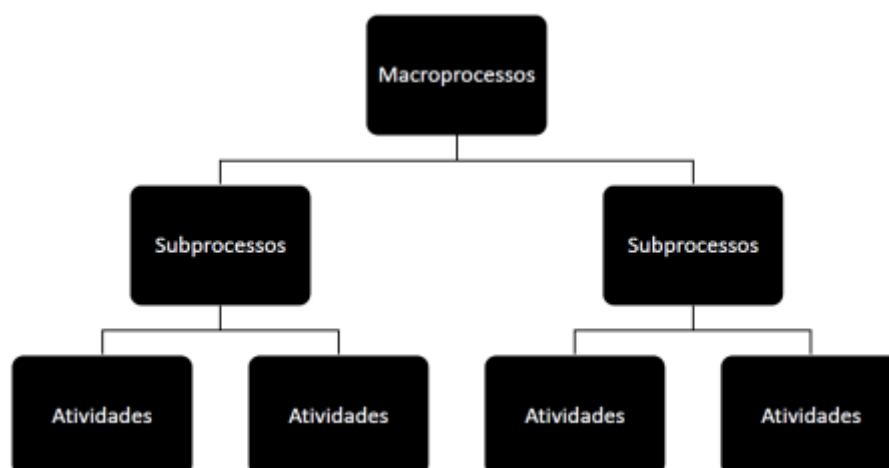
Contudo, o mapeamento dos processos de trabalho se limita apenas, logicamente, aos processos de trabalho, tendo em vista que as atividades são as partes que integram algum processo de trabalho.

O principal diferencial, que permite identificar um e outro, entre um processo de trabalho e uma atividade é que este não possui uma saída, um *output*, um produto ou serviço resultante de um processo.

Assim, a partir das descrições das lideranças foi realizado uma primeira fase de tratamento de dados, em que os pesquisadores buscaram identificar aquelas respostas que não geravam uma saída, logo, buscaram identificar as descrições de atividades.

Foram identificadas 186 atividades em toda SeFIN, que serão expostas junto com a apresentação pertinente a cada departamento.

Assim, restou 310 que podem ser descritos como processos de trabalho, contudo, estes possuem uma hierarquia própria, que, inclusive, foi exposta em aula de capacitação pelo professor Dr. Pablo Perón de Paula:



Fonte: RC – março

Assim, passou-se a segunda fase de tratamento de dados, buscando-se identificar os processos de trabalho a partir dos seguintes critérios:

- Macroprocesso: Processos de trabalho que envolvem mais de um departamento da SeFIN, na presente pesquisa foram identificados como Macroprocessos aquelas descrições que abrangiam a totalidade do processo, por exemplo, “Processo de compensação”;
- Subprocessos: Subdivisões do Macroprocesso, aqueles processos de trabalho realizados dentro de cada departamento, mas inseridos em um Macroprocesso, por exemplo, “Parecer decisório em Processo de compensação”;
- Processos: Aqueles processos de trabalho que se iniciam e acabam em apenas um departamento, semelhantes ao Subprocessos, mas que não estão inseridos em um Macroprocesso, por exemplo, “Análise de solicitação de acesso ao Sistema de ITBI Online”;

A identificação foi possível em razão de: (1) Solicitações do SEFINweb, que permitiu identificar quais processos tramitam em mais de um departamento; (2) Trabalho de campo dos pesquisadores, que por meio de entrevistas e acompanhamento foram capazes de perceber a interação entre departamentos no contexto de um Macroprocesso, e; (3) Choque de dados, quando duas ou mais lideranças respondentes relataram realizar um mesmo processo de trabalho.

Assim, foram identificados, a partir dos critérios expostos, em toda SeFIN, 94 Macroprocessos, 56 Sub-processos e 131 Processos, contudo, será necessário a validação das lideranças, em momento oportuno, para apontar a existência de Macroprocessos não identificados, ou a correção da classificação realizada.

Dos 29 processos descritos restantes, 2 se referem à instrumentos de trabalhos, portanto, não receberam classificações.

Os outros 27 se referem a atribuições legais que não possuem processos de trabalho, sobre os quais trataremos a seguir.

Atribuições sem processo de trabalho

As lideranças identificaram algumas atribuições para as quais não existem processos de trabalho em seu departamento:

Nº	Departamento	Atribuição legal	Resposta coletada
----	--------------	------------------	-------------------

1	Coordenadoria de Empenho e Processamento de despesas	Conferir as despesas a serem empenhadas e encaminhá-las à chefia imediata para serem deliberadas, com posterior encaminhamento ou não, à Tesouraria, para pagamento	As despesas a serem encaminhadas para pagamento já são despesas empenhadas. O setor de Contabilidade encaminha para o núcleo administrativo, e de lá é que são encaminhadas a Tesouraria.
2	Coordenadoria de Empenho e Processamento de despesas	Executar a emissão de empenhos globais e por estimativa das dotações orçamentárias que comportem este regime, de acordo com a autorização superior	Este processo é igual ao empenhamento de ordinários, globais e estimativos
3	Coordenadoria de Tributos Imobiliários	Supervisionar, orientar, coordenar, controlar e executar as atividades relacionadas à cobrança administrativa dos créditos tributários e fiscais	O processo é executado pela Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliária
4	Diretoria de Contabilidade	Fiscalizar as despesas realizadas quanto a sua legalidade, comunicando imediatamente ao órgão de controle interno qualquer ocorrência anormal	A Diretoria de Contabilidade não fiscaliza as despesas realizadas. Todas as despesas empenhadas passam pelo controle interno para conferência, antes do seu encaminhamento para a Contabilidade
5	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Fazer o controle contábil das contas bancárias periodicamente	Atribuição da Diretoria de Tesouro
6	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Acompanhar a execução orçamentária e informar ao Secretário sobre saldos de verbas	Não é atribuição desta gerência o controle orçamentário, poderá auxiliar na geração de relatórios contábeis
7	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Propor ao Secretário Municipal, a emissão de empenhos globais e por estimativa das dotações orçamentárias que comportem este regime	Não é atribuição desta coordenadoria
8	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Informar aos órgãos interessados sobre saldo e insuficiência de dotações orçamentárias e créditos	atribuição do setor orçamentário
9	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Supervisionar a execução dos convênios assinados com o Município	Atribuição do setor de convênios do Município
10	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Levantar e analisar os Demonstrativos Contábeis e Financeiros do Município conforme a Lei Federal 4.320/64 e demais legislação afim, consolidando a contabilidade do Legislativo e Administração Direta e Indireta, especialmente	atribuição da Diretoria de Contabilidade, este setor auxilia
11	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Elaborar e encaminhar as prestações de contas anuais, bimestrais, trimestrais e quadrimestrais conforme a legislação vigente e instruções normativas competentes do Estado e da União	Diretoria de Contabilidade
12	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Registrar a previsão da receita e a fixação da despesa relativa ao Orçamento aprovado para o exercício	atribuição do setor de orçamento
13	Gerência de Contabilidade,	Auxiliar o Secretário Municipal em reuniões internas e externas sobre a	smj, esta atribuição é inerente a Diretoria de Contabilidade

	Orçamento e Despesas	proposta orçamentária do Município, junto às Secretarias Municipais e órgãos equivalentes, ao Legislativo, a entidades representativas de diversos segmentos socioeconômicos e a sociedade em geral	
1 4	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Controlar e opinar sobre a execução orçamentária	smj, esta atribuição é da Diretoria de Contabilidade, a não ser quando for demandado
1 5	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Elaborar o Orçamento anual, em consonância com a LDO e o Plano Plurianual e, de comum acordo com a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão	atribuição do setor de orçamento do município
1 6	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Formular e consolidar as propostas parciais para elaboração das diretrizes orçamentárias do Governo Municipal	não é atribuição deste setor
1 7	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Atuar junto com o Secretário Municipal na elaboração do Orçamento Plurianual do Município	Não é atribuição deste setor, a não ser quando demandado para informações
1 8	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Auxiliar ao Secretário Municipal nas avaliações do Plano Plurianual – PPA	Atribuição da Diretoria de Contabilidade
1 9	Gerência de Tesouraria	Receber e guardar os valores do Município, ou de terceiros a ela caucionados	A Tesouraria não guarda valores em espécie.
2 0	Gerência de Tesouraria	Receber prestação de contas de adiantamentos realizados	QUEM REALIZA ESSE PROCEDIMENTO É A CONTABILIDADE
2 1	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Inscriver os débitos em dívida ativa e extrair as respectivas certidões	NÃO É ATRIBUIÇÃO DA SECRETARIA DE FINANÇAS E SIM DA PROCURADORIA GERAL
2 2	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Promover a cobrança amigável dos débitos inscritos	NÃO É ATRIBUIÇÃO DA SECRETARIA DE FINANÇAS E SIM DA PROCURADORIA - FAZEMOS A COBRANÇA SOMENTE DOS DEBITOS NÃO INSCRITOS
2 3	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Corrigir e/ou atualizar o valor dos débitos	O SISTEMA FAZ AUTOMATICAMENTE
2 4	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Informar à chefia da Gerência até o último dia de cada semestre, o montante da dívida inscrita	QUEM FAZ A INSCRIÇÃO É A PROCURADORIA GERAL
2 5	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Remeter à Gerência, os processos para cobrança judicial, conforme decisão superior	ATIVIDADE DA PROCURADORIA GERAL
2 6	Diretoria de Tesouro	Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Mesmas atividades desenvolvidas no item 2

2 7	Diretoria de Tesouro	Informar aos Gestores, Secretário Municipal, as disponibilidades do Tesouro/Convênios e comportamento das aplicações financeiras	Correlacionado no item de atribuições do item 2
--------	-------------------------	--	---

A inexistência de processos de trabalho se dá por múltiplos motivos:

- Aquela atribuição legal, não é de competência do departamento: Linhas 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24 e 25;
- Aquela atribuição não é mais realizada: Linhas 1 e 19;
- Aquela atribuição legal é redundante: Linha 2, 26 e 27
- Aquela atribuição legal foi automatizada: Linha 23

A despeito de não ser o objeto da presente pesquisa, tal descoberta pode servir de norte orientativo à SeFIN para a realização de uma mudança em seu arcabouço legal, de forma a adequar a norma existente à realidade tal como ela se manifesta, seja eliminando e seja realocando as atribuições legais existentes.

Agora, passaremos a expor os dados coletados e tratados da forma exposta até o momento.

TRATAMENTO DE RESPOSTAS POR SETOR

Antes de iniciarmos a exposição das respostas obtidas através do questionário, é importante destacar que foram reproduzidas as respostas tal como fornecidas, *ipsis litteris*, tendo em vista que uma singela modificação realizada por um pesquisador poderia alterar dramaticamente o intuito da resposta da liderança, modificando a forma de se interpretar aquela resposta e prejudicando a precisão dos resultados.

Sem mais, iniciaremos a exposição das respostas coletadas e do tratamento que lhes foi dado.

Secretário de Finanças

As respostas coletadas com o Secretário de Finanças junto ao Núcleo de Apoio Administrativo receberam o tratamento conforme demonstrado abaixo:

Departamento	Atribuição	Processos Descritos	Tipo Identificado
Secretário de Finanças	Baixar instruções para cumprimento da legislação tributária	Supervisionar a elaboração de sugestões de instruções (portaria, decreto) e encaminhamento à Procuradoria	Atividade
Secretário de Finanças	Baixar instruções para cumprimento da legislação tributária	Sugerir mudança/alterações na legislação tributária	Atividade
Secretário de Finanças	Baixar instruções para cumprimento da legislação tributária	Encaminhar sugestões de atualização e adequação das demandas da SEFIN à legislação vigente	Atividade
Secretário de Finanças	Baixar instruções para cumprimento da legislação tributária	Solicitar atualização das legislações e a elaboração quando há lacuna legal	Atividade
Secretário de Finanças	Controlar e providenciar o recebimento das transferências ao Município	Exercer controle direto sobre as operações financeiras realizadas na Tesouraria	Atividade
Secretário de Finanças	Controlar e providenciar o recebimento das transferências ao Município	Monitorar o repasse das transferências obrigatórias por meio de extratos e relatórios	Atividade
Secretário de Finanças	Controlar e providenciar o recebimento das transferências ao Município	Acompanhar na Sala de Situação as receitas do Município e fazer comparação com exercícios anteriores	Atividade
Secretário de Finanças	Controlar e providenciar o recebimento das transferências ao Município	Supervisionar o recebimento das transferências de Saúde e Educação bem como as despesas para observância dos limites definidos na Constituição	Atividade
Secretário de Finanças	Controlar, supervisionar e avaliar a execução orçamentária	Monitorar via sala de situação a execução das despesas de todas as secretarias	Atividade
Secretário de Finanças	Controlar, supervisionar e avaliar a execução orçamentária	Emitir relatórios por meio dos sistemas operacionais da despesa que permitem mapeá-la por meio de dotações e secretarias	Atividade
Secretário de Finanças	Controlar, supervisionar e avaliar a execução orçamentária	Analisar a evolução dos gastos públicos ao longo do exercício bem como da arrecadação	Atividade
Secretário de Finanças	Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos; Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos;	Supervisionar através da Sala de Situação (ferramenta disponibilizada pela GOVBR) o andamento da arrecadação em tempo real e compará-la com exercícios anteriores.	Atividade

Secretário de Finanças	Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos;Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos;	Analisar relatórios emitidos pelas Gerências e Coordenadorias com dados reais levantados por meio dos softwares da Administração Municipal prestados pela GOVBR	Atividade
Secretário de Finanças	Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos;Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos;	Monitorar os trabalhos desenvolvidos pelo setor de Cobrança Amigável, no sentido de verificar quais foram as medidas adotadas para a cobrança extrajudicial dos débitos.	Atividade
Secretário de Finanças	Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos;Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos;	Avaliar os relatórios de encaminhamentos feitos pela CTAM para a Gerência de Dívida Ativa(Procuradoria).	Atividade
Secretário de Finanças	Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos;Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos;	Acompanhar a execução do plano de fiscalização implementado pela Coordenadoria de Fiscalização e Rendas.	Atividade
Secretário de Finanças	Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos;Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos;	Monitorar a cobrança/fiscalização do ITBI por meio das decisões/despachos nos respectivos processos.	Atividade
Secretário de Finanças	Efetuar o pagamento da folha de pessoal do Município, observadas dotações orçamentárias e recursos referentes	Monitorar a elaboração dos empenhos da folha de pessoal na Diretoria de Contabilidade	Atividade

Secretário de Finanças	Efetuar o pagamento da folha de pessoal do Município, observadas dotações orçamentárias e recursos referentes	Efetivar e supervisionar a transferência de recursos para o banco gerenciador da folha de pessoal	Atividade
Secretário de Finanças	Efetuar o pagamento da folha de pessoal do Município, observadas dotações orçamentárias e recursos referentes	Acompanhar a evolução dos gastos com pessoal na Sala de Situação, observado limite máximo legal	Atividade
Secretário de Finanças	Elaborar e rever a programação financeira, em articulação com a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão	Fornecer estimativa de renúncias de receitas	Atividade
Secretário de Finanças	Fiscalizar o correto emprego do dinheiro público e determinar a apuração de fraudes contra a Fazenda Municipal	Supervisionar com colaboração da Controladoria Geral a legalidade das despesas públicas	Atividade
Secretário de Finanças	Fiscalizar o correto emprego do dinheiro público e determinar a apuração de fraudes contra a Fazenda Municipal	Monitorar por meio das fiscalizações realizadas pela SEFIN a adequada arrecadação de tributos	Atividade
Secretário de Finanças	Fiscalizar o correto emprego do dinheiro público e determinar a apuração de fraudes contra a Fazenda Municipal	Promover o encaminhamento legal ao órgão competente quando há suspeita/provas da prática de crimes	Atividade
Secretário de Finanças	Fiscalizar o correto emprego do dinheiro público e determinar a apuração de fraudes contra a Fazenda Municipal	Comunicar à Corregedoria quando há conduta do servidor envolvida na fraude	Atividade
Secretário de Finanças	Fornecer a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão, dados e informações financeiras para a elaboração de proposta orçamentária	Integrar e participar ativamente das reuniões semanais do COMPAC (Comitê Permanente de Avaliação e Controle da Execução Orçamentária Municipal)	Atividade
Secretário de Finanças	Fornecer a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão, dados e informações financeiras para a elaboração de proposta orçamentária	Comunicar sobre incremento na arrecadação e previsão de gastos de setores específicos	Atividade
Secretário de Finanças	Fornecer a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão, dados e informações financeiras para a elaboração de proposta orçamentária	Atestar previamente a disponibilidade financeira para execução de despesas nos processos licitatórios (CFR,FLD, Termo de Ajuste de Dotação)	Atividade
Secretário de Finanças	Fornecer a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão, dados e informações financeiras para a elaboração de proposta orçamentária	Emitir relatórios dos gastos de cada secretaria	Atividade
Secretário de Finanças	Manifestar-se sobre as reclamações de contribuintes referente ao lançamento de tributos ou a imposição de penalidades	Supervisionar a disponibilização dos formulários para abertura de processo de defesa fiscal e revisão para fins de IPTU	Atividade

Secretário de Finanças	Manifestar-se sobre as reclamações de contribuintes referente ao lançamento de tributos ou a imposição de penalidades	Despachar nos processos de defesa fiscal e revisão	Atividade
Secretário de Finanças	Manifestar-se sobre as reclamações de contribuintes referente ao lançamento de tributos ou a imposição de penalidades	Acompanhar a aplicação de penalidades por meio de decisões finais (Operação Fiscal PTA)	Atividade
Secretário de Finanças	Movimentar as contas bancárias do Município, em conjunto com o Prefeito	Exercer controle direto sobre as transações financeiras na Tesouraria	Atividade
Secretário de Finanças	Movimentar as contas bancárias do Município, em conjunto com o Prefeito	Remeter algumas demandas ao Secretário de Articulação Política para chancela que seria do Prefeito	Atividade
Secretário de Finanças	Participar da elaboração do Orçamento anual, em consonância com as normas estabelecidas pela Lei de Diretriz Orçamentária – LDO e com o Plano Plurianual	Reunir com lideranças para discussão dos dados que integrarão o projeto de lei a ser encaminhado à Câmara	Atividade
Secretário de Finanças	Preparar a prestação de contas do Município	Supervisionar a elaboração dos relatórios a serem apresentados ao TCE e Câmara Municipal pela Diretoria de Contabilidade	Atividade
Secretário de Finanças	Preparar a prestação de contas do Município	Validar informações trazidas pelos sistemas da GOVBR para conferência por amostragem	Atividade
Secretário de Finanças	Proceder no recolhimento das contribuições previdenciárias, sociais e trabalhistas de pessoal e de autônomos, conforme normas legais	Supervisionar a elaboração de empenhos com a retenção das contribuições devidas	Atividade
Secretário de Finanças	Proceder no recolhimento das contribuições previdenciárias, sociais e trabalhistas de pessoal e de autônomos, conforme normas legais	Verificar se as retenções realizadas pela Diretoria de Contabilidade foram efetivadas	Atividade
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Providenciar o devido arquivamento de documentos e processos	Atividade
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Fazer a gestão das despesas a serem realizadas com o adiantamento de numerário	Atividade
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Acompanhar a execução dos serviços prestados	Atividade
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Realizar a gestão patrimonial	Atividade
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Acompanhar o andamento/trâmites do processo licitatório cuja despesa seja vinculada a SEFIN	Atividade
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Organizar a agenda de reuniões do secretário de Finanças	Atividade
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Promover reuniões mensais para discussão das ações adotadas pela SEFIN e planejamento das novas metas	Atividade

Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Auxiliar/ assessorar o secretário em novas soluções para a gestão da SEFIN (POP, Planta Genérica de Valores)	Atividade
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Promover reuniões "temáticas" com membros de outras secretarias de acordo com as demandas do Secretário de Finanças (Planta Genérica de Valores, POP, Geobras)	Atividade
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Elaborar sugestões de atualização/regulamentação da legislação municipal com membros de outros departamentos ou secretarias (Sigilo fiscal, alvará para evento, compensação)	Atividade
Secretário de Finanças	Promover a execução da contabilidade do Município	Supervisionar os serviços desempenhados pela Diretoria de Contabilidade	Atividade
Secretário de Finanças	Promover a execução da contabilidade do Município	Acompanhar por meio dos empenhos e dos relatórios encaminhados aos órgãos de controle externo o registro das despesas realizadas	Atividade
Secretário de Finanças	Promover o recebimento de preços, tarifas e demais rendas municipais Promover o recebimento de preços, tarifas e demais rendas municipais	Supervisionar a arrecadação na Sala de Situação (ferramenta da GOVBR)	Atividade
Secretário de Finanças	Promover o recebimento de preços, tarifas e demais rendas municipais Promover o recebimento de preços, tarifas e demais rendas municipais	Emitir relatórios no CP Cetil em que é possível verificar o crescimento de preços, tarifas	Atividade
Secretário de Finanças	Promover o recebimento e a guarda de valores	Acompanhar a efetivação de pagamentos de empenhos na Tesouraria	Atividade
Secretário de Finanças	Promover o recebimento e a guarda de valores	Requisitar extratos de contas bancárias para verificação de receitas	Atividade
Secretário de Finanças	Promover reuniões com entidades representativas dos vários segmentos da sociedade, técnicos do Executivo e vereadores, para as considerações na elaboração da proposta orçamentária	Participar ativamente da apresentação do projeto de lei e suas discussões na Câmara de Vereadores	Atividade
Secretário de Finanças	Propor alteração na legislação tributária	Elaborar sugestões de atualização de legislação e encaminhar à Procuradoria (ex: sigilo, compensação, alvará para evento)	Atividade
Secretário de Finanças	Propor alteração na legislação tributária	Acompanhar as atualizações da legislação tributária para aplicar e fazer proposições de mudança nas rotinas	Atividade
Secretário de Finanças	Providenciar a remissão ou cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade, nos termos da legislação tributária	Validar as informações de remissão e cancelamento de créditos por meio de relatórios	Atividade

Secretário de Finanças	Providenciar a remissão ou cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade, nos termos da legislação tributaria	Delegar atribuição para decisão de processos de restituição/compensação	Atividade
Secretário de Finanças	Providenciar a remissão ou cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade, nos termos da legislação tributaria	Acompanhar por amostragem a tramitação de processos de restituição/compensação de maior complexidade	Atividade
Secretário de Finanças	Providenciar a remissão ou cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade, nos termos da legislação tributaria	Supervisionar os trabalhos de análise dos processos de isenção/imunidade	Atividade
Secretário de Finanças	Providenciar a remissão ou cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade, nos termos da legislação tributaria	Monitorar os serviços da CTAM, setor de Baixa por meio de relatórios no tocante à verificação das condições de compensação/restituição	Atividade
Secretário de Finanças	Providenciar a remissão ou cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade, nos termos da legislação tributaria	Monitorar os serviços da Coordenadoria de Tributos Imobiliários por meio de relatórios no tocante à verificação das condições de compensação/restituição	Atividade
Secretário de Finanças	Providenciar, em articulação com a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão, a abertura de crédito orçamentário	Acompanhar a criação do crédito e seus reflexos nos gastos públicos	Atividade
Secretário de Finanças	Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos; Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos;	Validar o calendário fiscal	Macroprocesso
Secretário de Finanças	Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos; Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos;	Atualizar e validar as informações do Cadastro Imobiliário e Cadastro Mobiliário	Macroprocesso
Secretário de Finanças	Fornecer diariamente ao Prefeito a disponibilidade do Tesouro Municipal	Repassar semanalmente os saldos das contas bancárias para controle do Prefeito	Macroprocesso
Secretário de Finanças	Participar da elaboração do Orçamento anual, em consonância com as normas estabelecidas pela Lei de Diretriz Orçamentária – LDO e com o Plano Plurianual	Fornecer dados e informações para colaborar na elaboração do LOA, LDO e PPA	Macroprocesso

Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Receber demandas de novas aquisições(expediente ou permanente), providenciar requisição, empenho e ordem de compra	Macroprocesso
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Elaborar despachos/decisões nos processos administrativos (restituição,compensação,revisão IPTU, ecocrédito,defesa fiscal)	Macroprocesso
Secretário de Finanças	Promover reuniões com entidades representativas dos vários segmentos da sociedade, técnicos do Executivo e vereadores, para as considerações na elaboração da proposta orçamentária	Fornecer dados e informações para colaborar nas reuniões internas para elaboração da LOA, LDO e PPA	Macroprocesso
Secretário de Finanças	Providenciar a remissão ou cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade, nos termos da legislação tributaria	Exercer controle direto sobre os processos de restituição na Tesouraria	Macroprocesso
Secretário de Finanças	Assessorar o Prefeito na realização de operações de créditos	Emitir relatórios de acordo com a natureza da operação de crédito para segurança fiscal do ato	Processo
Secretário de Finanças	Elaborar e rever a programação financeira, em articulação com a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão	Fornecer estimativa de arrecadação das receitas tributárias	Processo
Secretário de Finanças	Elaborar e rever a programação financeira, em articulação com a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão	Fornecer estimativa da margem de expansão das despesas obrigatórias	Processo
Secretário de Finanças	Elaborar e rever a programação financeira, em articulação com a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão	Encaminhar propostas, alterações e sugestões para composição da LDO	Processo
Secretário de Finanças	Fornecer diariamente ao Prefeito a disponibilidade do Tesouro Municipal	Emitir relatórios com o controle da arrecadação	Processo
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Realizar a gestão dos contratos da Sefin (ex:Serviços de impressão/cópias, Correios, Fadenor)	Processo
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Elaborar despachos/decisões de emissão de parecer, Operação Fiscal PTA, Alteração de titularidade, CND	Processo
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Secretário: autorizar férias e produtividade de todos os servidores da SEFIN	Processo
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Providenciar pagamentos das notas fiscais emitidas pelos prestadores de serviços da Sefin	Processo
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Providenciar pedidos de material de expediente	Processo
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Encaminhar pedido de férias e produtividade de todos os servidores da SEFIN	Processo

Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Prestar contas do adiantamento de numerário	Processo
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Elaborar termo de referência para dar início a novas contratações para a SEFIN	Processo
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Realizar atendimento ao público via telefone ou presencial	Processo
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Solicitar aditivo de prazo e valor dos contratos vigentes, caso necessário	Processo
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Protocolar e encaminhar processos e documentos	Processo
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Instruir e orientar o contribuinte em suas dúvidas	Processo
Secretário de Finanças	Processos sem atribuição vinculada	Elaborar memorandos e ofícios de acordo com a demanda do Secretário de Finanças	Processo
Secretário de Finanças	Propor alteração na legislação tributária	Elaborar relatório de impacto das renúncias fiscais decorrentes de REFIS	Processo
Secretário de Finanças	Providenciar, em articulação com a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão, a abertura de crédito orçamentário	Solicitar a abertura de crédito quando afeta a dotação da Sec. de Finanças	Processo
Secretário de Finanças	Aprovar os empenhos emitidos por outros órgãos	Chancelar os empenhos de todas as secretarias, exceto Saúde (que tem Contabilidade própria) após a liquidação	Subprocesso
Secretário de Finanças	Aprovar os empenhos emitidos por outros órgãos	Aprovar solicitações de empenho quando o trâmite determina a verificação da disponibilidade financeira	Subprocesso
Secretário de Finanças	Controlar e providenciar o recebimento das transferências ao Município	Executar pagamentos de empenhos com fontes diversas	Subprocesso
Secretário de Finanças	Controlar, supervisionar e avaliar a execução orçamentária	Supervisionar a elaboração de empenhos e sua devida tramitação até o efetivo pagamento	Subprocesso
Secretário de Finanças	Manifestar-se sobre as reclamações de contribuintes referente ao lançamento de tributos ou a imposição de penalidades	Proferir decisão final nos processos de defesa fiscal e revisão	Subprocesso
Secretário de Finanças	Movimentar as contas bancárias do Município, em conjunto com o Prefeito	Realizar operações financeiras e transferências de valores na Tesouraria	Subprocesso
Secretário de Finanças	Proceder no recolhimento das contribuições previdenciárias, sociais e trabalhistas de pessoal e de autônomos, conforme normas legais	Chancelar as notas de empenho após liquidação e antes do efetivo pagamento	Subprocesso
Secretário de Finanças	Proceder no recolhimento das contribuições previdenciárias, sociais e trabalhistas de pessoal e de autônomos, conforme normas legais	Exercer controle direto ao efetivar/validar pagamento na Tesouraria	Subprocesso
Secretário de Finanças	Promover a expedição de ordem de pagamento, com a orientação do Prefeito	Chancelar a elaboração de empenho após a liquidação	Subprocesso

Secretário de Finanças	Promover a expedição de ordem de pagamento, com a orientação do Prefeito	Ordenar o encaminhamento dos empenhos para Tesouraria	Subprocesso
Secretário de Finanças	Promover a expedição de ordem de pagamento, com a orientação do Prefeito	Efetivar alguns pagamentos de empenho na Tesouraria a partir da verificação de disponibilidade financeira	Subprocesso
Secretário de Finanças	Providenciar a remissão ou cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade, nos termos da legislação tributaria	Decidir acerca das isenções e imunidades concedidas	Subprocesso

Com um somatório de 135 respostas, percebeu-se que a maioria delas correspondem à classificação de atividades que destacam as funções de supervisionar, acompanhar e monitorar, com base nas repetições dos termos 11, 11 e 8 vezes, respectivamente.

Além disso, identificou-se 8 macroprocessos, 20 processos, dentre eles, 14 processos sem atribuição vinculada, e 12 subprocessos, que são baseados, em sua maioria, por pagamentos e emissão de decisões.

Diretoria de Receitas

Na Diretoria de Receitas as informações coletadas foram tratadas da seguinte maneira:

Atribuições	Processos Descritos	Tipos Identificados
Auxiliar, no que couber, na realização de auditorias, vistorias e conferência de cálculos	Acompanhar auditorias, vistorias, conferência de cálculos, quando solicitado.	Atividade
Comunicar à Diretoria de Contabilidade, Orçamento e Despesas, a alteração em lançamento de tributo, durante o exercício	Comunicar de ofício a Contabilidade a alteração no lançamento de tributos no mesmo exercício, caso haja, para adequação orçamentária.	Atividade
Cumprir a legislação tributária	Acompanhar o lançamento de tributos	Atividade
Elaborar o calendário para o recolhimento dos tributos, submetendo-o à aprovação do Secretário Municipal de Finanças	Definição das melhores datas de pagamento	Atividade
Exercer a fiscalização tributária através de fiscais, sobre o comércio eventual ou ambulante, os estabelecimentos de diversões públicas, prestadores de serviços, comerciais e industriais	Supervisionar Coordenadoria de Fiscalização de Rendas estabelecimentos comerciais, industriais, prestadores de serviços, fixos, eventuais e temporários.	Atividade
Exercer as atribuições de planejamento, coordenação e controle dos programas e atividades relacionadas à cobrança administrativa dos créditos tributários e fiscais e a orientação e decisão sobre reclamação de contribuintes	Acompanhamento das coordenadorias no cumprimento das metas	Atividade

Exercer as atribuições de planejamento, coordenação e controle dos programas e atividades relacionadas à cobrança administrativa dos créditos tributários e fiscais e a orientação e decisão sobre reclamação de contribuintes	Supervisionar as Coordenadorias no cumprimento de suas atribuições, bem como cobrando resultado.	Atividade
Exercer as atribuições de planejamento, coordenação e controle dos programas e atividades relacionadas à cobrança administrativa dos créditos tributários e fiscais e a orientação e decisão sobre reclamação de contribuintes	Supervisionar as coordenadorias no cumprimento de suas atribuições e ações, sugerindo e monitorando.	Atividade
Promover o lançamento de impostos, taxas e contribuição de melhoria de competência do Município, bem como sua arrecadação e cobrança nos termos legais	Coordenação e supervisão da cobrança de impostos, taxas e tributos	Atividade
Supervisionar a expedição de certidões	Supervisão das Coordenadorias	Atividade
Cumprir a legislação tributária	Acompanhar as coordenadorias no desempenho das suas funções	Atividade
Exercer as atribuições de planejamento, coordenação e controle dos programas e atividades relacionadas à cobrança administrativa dos créditos tributários e fiscais e a orientação e decisão sobre reclamação de contribuintes	Elaborar minutas do decreto do calendário fiscal	Atividade
Cumprir a legislação tributária	Acompanhar a liquidez	Atividade
Cumprir a legislação tributária	Acompanhar a evolução da receita	Atividade
Determinar diligências de natureza fiscal	Determinar a Coordenadoria de Fiscalização de Rendas para que se proceda diligências fiscais em determinadas atividades, sobretudo nas empresas de maior porte com maior capacidade contributiva.	Macroprocesso
Expedir alvará de localização e funcionamento de acordo com parecer dos órgãos competentes. Expedir alvará de localização e funcionamento de acordo com parecer dos órgãos competentes	Liberação de alvará de localização, definitivo, provisório, temporário, das empresas em conjunto com Coordenação de Tributação e Arrecadação de Tributos Mobiliários, após as vistorias dos órgãos competentes, de acordo às suas atividades.	Macroprocesso
Opinar, conclusivamente, nos processos de restituição, isenção e reclamação contra o lançamento de tributos e imposição de penalidade	Emitir pareceres conclusivos em processos de restituições financeiras, fiscal, de isenção, revisão de tributos, compensação financeira.	Macroprocesso
Promover a inscrição da dívida ativa, sua cobrança extrajudicial, controle e atualização, remetendo à Procuradoria Municipal da Fazenda, os processos administrativos para a cobrança judicial	Promover a cobrança extrajudicial em massa do crédito, e encaminhar à gerência de dívida ativa para que se proceda a inscrição em dívida ativa, protesto, e conseqüentemente a cobrança judicial.	Macroprocesso
Providenciar a apuração de fraudes e irregularidades contra a Procuradoria Municipal da Fazenda, quando couber	Comunicar ao Secretário de Finanças para que leve ao conhecimento dos órgãos de controle do Município para apurar possíveis fraudes, por caso elas acontecerem.	Macroprocesso
Exercer as atribuições de planejamento, coordenação e controle dos programas e atividades relacionadas à cobrança administrativa dos créditos tributários e fiscais e a orientação e decisão sobre reclamação de contribuintes	Elaboracao do calendario fiscal	Macroprocesso

Orientar o contribuinte sobre a tributação Municipal de modo amplo e sistematizado	Orientar os contribuintes quanto ao cumprimento da legislação tributária, no sentido de evitar a evasão fiscal tributária.	Processo
Supervisionar a expedição de certidões	Quando necessário emissão de parecer.	Processo
Exercer as atribuições de planejamento, coordenação e controle dos programas e atividades relacionadas à cobrança administrativa dos créditos tributários e fiscais e a orientação e decisão sobre reclamação de contribuintes	Orientar os contadores quanto a legislação tributária	Processo
Emitir certidões negativas, notas fiscais, carnês de parcelamento, declarações, certidões de baixa e licenças	Acompanhar as coordenadorias, orientar, emitir parecer conclusivo quando necessário, na expedição das certidões e licenças.	Subprocesso
Exercer as atribuições de planejamento, coordenação e controle dos programas e atividades relacionadas à cobrança administrativa dos créditos tributários e fiscais e a orientação e decisão sobre reclamação de contribuintes	Submeter ao secretário de finanças para aprovação	Subprocesso

Entre as 25 respostas coletadas, conforme demonstrado na figura acima, identifica-se 14 atividades, em sua maioria são exercidas pelo diretor de receitas como o objetivo de acompanhamento, fiscalização e orientação da Gerência e Coordenadorias subordinadas.

Além disso, foram identificados 6 macroprocessos, que incluem a elaboração do calendário fiscal, 2 subprocessos e 3 processos que resultam em orientar os contribuintes quanto ao cumprimento da legislação tributária.

Gerência de Cadastro Técnico

A análise das respostas da Gerência de Cadastro Técnico foi tratada da seguinte forma:

Atribuições	Processos Descritos	Tipo Identificado
Manter, atualizar e desenvolver o cadastro técnico, promovendo a coleta, registro e tratamento de dados e formação necessária às atividades de planejamento, tributação e administração geral;	Análise de processos administrativos	Atividade
Manter, atualizar e desenvolver o cadastro técnico, promovendo a coleta, registro e tratamento de dados e formação necessária às atividades de planejamento, tributação e administração geral;	Acompanhamento da legislação e diário oficial	Atividade

Auxiliar a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão no cadastramento e levantamento sobre os imóveis do Município, através da emissão de dados laudos e pareceres, para proceder a atualização dos respectivos registros	Levantamento de situação real	Atividade
Supervisionar, coordenar e controlar a tarefa de fiscalização	acompanhar, orientar e direcionar a fiscalização	Atividade
Promover em articulação com a Gerência de Receita da Secretaria Municipal de Finanças e Procuradoria Adjunta de Fazenda, a revisão e atualização anual das plantas de valores e dos valores venais dos imóveis urbanos	simular valores dos impostos corrigidos	Atividade
Promover em articulação com a Gerência de Receita da Secretaria Municipal de Finanças e Procuradoria Adjunta de Fazenda, a revisão e atualização anual das plantas de valores e dos valores venais dos imóveis urbanos	acompanhar demais responsáveis em apresentação ao legislativo	Atividade
Auxiliar a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão no cadastramento e levantamento sobre os imóveis do Município, através da emissão de dados laudos e pareceres, para proceder a atualização dos respectivos registros	emissões de certidões	Macroprocesso
Fornecer a Gerência de Receita as informações necessárias ao lançamento de tributos	Dados cadastrais necessários para emissão de tributos	Macroprocesso
Promover em articulação com a Gerência de Receita da Secretaria Municipal de Finanças e Procuradoria Adjunta de Fazenda, a revisão e atualização anual das plantas de valores e dos valores venais dos imóveis urbanos	Atualizar as planta genéricas de valores por meio de índices de correção	Macroprocesso
Manter, atualizar e desenvolver o cadastro técnico, promovendo a coleta, registro e tratamento de dados e formação necessária às atividades de planejamento, tributação e administração geral;	Inclusão, alteração e exclusão de dados dos imóveis	Processo
Manter, atualizar e desenvolver o cadastro técnico, promovendo a coleta, registro e tratamento de dados e formação necessária às atividades de planejamento, tributação e administração geral;	Diligência in loco	Processo
Manter, atualizar e desenvolver o cadastro técnico, promovendo a coleta, registro e tratamento de dados e formação necessária às atividades de planejamento, tributação e administração geral;	Cadastro de logradouro	Processo
Auxiliar a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão no cadastramento e levantamento sobre os imóveis do Município, através da emissão de dados laudos e pareceres, para proceder a atualização dos respectivos registros	Cadastrar imóveis do município	Processo
Auxiliar a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão no cadastramento e levantamento sobre os imóveis do Município, através da emissão de dados laudos e pareceres, para proceder a atualização dos respectivos registros	Localização de imóveis	Processo

Organizar e manter a mapoteca de construção e o sistema cartográficos do Município	Atualizar a cartografia (mapa urbano)	Processo
Organizar e manter a mapoteca de construção e o sistema cartográficos do Município	atualizar os nomes dos logradouros	Processo
Organizar e manter a mapoteca de construção e o sistema cartográficos do Município	atualizar as representações das construções	Processo
Promover em articulação com a Gerência de Receita da Secretaria Municipal de Finanças e Procuradoria Adjunta de Fazenda, a revisão e atualização anual das plantas de valores e dos valores venais dos imóveis urbanos	Coletar informações sobre valores de imóveis	Processo
Promover em articulação com a Gerência de Receita da Secretaria Municipal de Finanças e Procuradoria Adjunta de Fazenda, a revisão e atualização anual das plantas de valores e dos valores venais dos imóveis urbanos	Promover pesquisa junto as imobiliárias sobre valores de metro quadrados de terrenos	Processo

Dentre as 19 respostas recebidas, identifica-se 10 processos realizados dentro do próprio setor, em sua maioria são relacionados com cadastro, localização, atualização ou exclusão dos imóveis existentes na cidade.

Além disso, foram identificados 3 macroprocessos, que incluem são realizados em conjunto com outros setores e 6 atividades. Não foi identificado sub processos.

Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte

Na Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte as respostas foram tratadas da seguinte forma:

Atribuições	Processos Descritos	Tipo Identificado
Exercer demais atribuições de natureza tributária no serviço de atendimento ao contribuinte	ANÁLISE DE PAGAMENTOS NÃO EFETIVADOS DE GUIAS DE RECOLHIMENTO	Atividade
Exercer demais atribuições de natureza tributária no serviço de atendimento ao contribuinte	ALTERAÇÃO CONTRATUAL - ASSOCIAÇÕES E INSTITUTOS	Macroprocesso
Proceder a emissão de certidões municipais relativas aos tributos	CERTIDÃO DE ISENÇÃO ICMS TAXISTA	Macroprocesso
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	BAIXA DE CMC - PESSOA FÍSICA	Macroprocesso
Exercer demais atribuições de natureza tributária no serviço de atendimento ao contribuinte	ALTERAÇÃO CONTRATUAL - DEMAIS PESSOAS JURÍDICAS	Macroprocesso
Proceder a emissão de certidões municipais relativas aos tributos	CERTIDÃO DE ISENÇÃO IPI TAXISTA	Macroprocesso

Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	BAIXA DE CMC - PESSOA JURÍDICA	Macroprocesso
Exercer demais atribuições de natureza tributária no serviço de atendimento ao contribuinte	ALTERAÇÃO CONTRATUAL – MEI	Macroprocesso
Proceder a emissão de certidões municipais relativas aos tributos	CERTIDÃO NEGATIVA DE DÉBITOS - PESSOA FÍSICA	Macroprocesso
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	COMPENSAÇÃO DE CRÉDITO TRIBUTÁRIO - SIMPLES NACIONAL	Macroprocesso
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	RESTITUIÇÃO FINANCEIRA DEMAIS TRIBUTOS	Macroprocesso
Exercer demais atribuições de natureza tributária no serviço de atendimento ao contribuinte	ALTERAÇÃO CONTRATUAL - PROFISSIONAL AUTÔNOMO	Macroprocesso
Proceder a emissão de certidões municipais relativas aos tributos	CERTIDÃO NEGATIVA DE DÉBITOS - PESSOA JURÍDICA	Macroprocesso
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	RESTITUIÇÃO FINANCEIRA ITBI	Macroprocesso
Exercer demais atribuições de natureza tributária no serviço de atendimento ao contribuinte	ALVARÁ PROVISÓRIO PARA OS DEMAIS CASOS PREVISTOS EM LEI	Macroprocesso
Proceder a emissão de certidões municipais relativas aos tributos	CERTIDÃO NEGATIVA DE DÉBITOS PARA FINS DE INVENTÁRIO	Macroprocesso
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	EXTINÇÃO DE CRÉDITO TRIBUTÁRIO - ECO CRÉDITO	Macroprocesso
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	REVISÃO DE ÁREA COMERCIAL/ALVARÁ DE LOCALIZAÇÃO	Macroprocesso
Proceder a emissão de certidões municipais relativas aos tributos	CERTIDÃO NEGATIVA DO IMÓVEL OU COMPROBATÓRIA	Macroprocesso
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	SUSPENSÃO/INATIVIDADE DE CMC - PESSOA FÍSICA	Macroprocesso
Exercer demais atribuições de natureza tributária no serviço de atendimento ao contribuinte	CMC - CADASTRO MUNICIPAL DE CONTRIBUINTE - PESSOA FÍSICA	Macroprocesso
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	IMUNIDADE TRIBUTÁRIA E ISENÇÕES - ASSOCIAÇÕES, INSTITUTOS, FUNDAÇÕES, IGREJA	Macroprocesso
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	SUSPENSÃO/INATIVIDADE DE CMC - PESSOA JURÍDICA	Macroprocesso

Exercer demais atribuições de natureza tributária no serviço de atendimento ao contribuinte	CMC - CADASTRO MUNICIPAL DE CONTRIBUINTE - ASSOCIAÇÕES E INSTITUTOS	Macroprocesso
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	SUBSTITUIÇÃO DE NOTA FISCAL ELETRÔNICA AVULSA – PF	Macroprocesso
Exercer demais atribuições de natureza tributária no serviço de atendimento ao contribuinte	CMC - CADASTRO MUNICIPAL DE CONTRIBUINTE - DEMAIS PESSOAS JURÍDICAS	Macroprocesso
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	COMPENSAÇÃO DE CRÉDITO TRIBUTÁRIO	Macroprocesso
Exercer demais atribuições de natureza tributária no serviço de atendimento ao contribuinte	AUTORIZAÇÃO ESPECIAL PARA EVENTO	Macroprocesso
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	REQUERIMENTO DE PARCELAMENTO DE DÉBITOS 7 - VIGILÂNCIA SAN. - DO ANO/ATIVA	Processo
Executar as atividades relacionadas de atendimento ao contribuinte	Atendimento presencial: Recepcionar o contribuinte de forma presencial e orientar o contribuinte / resolver a demanda do cliente / encaminha a demanda para o setor responsável / emitir guias / emitir relatórios / abertura de processos.	Processo
Executar as atividades relacionadas de atendimento ao contribuinte	Atendimento via chat: Recepcionar o contribuinte via chat e orientar o contribuinte / resolver a demanda do cliente / encaminha a demanda para o setor responsável / emitir guias / emitir relatórios	Processo
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	REQUERIMENTO DE PARCELAMENTO DE DÉBITOS 8 - CONT. EVENTUAL - DO ANO/ATIVA	Processo
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	EMISSÃO DE PARECER	Processo
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	CÓPIA DE PROCESSO E/OU DOCUMENTOS	Processo
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	INCENTIVO FISCAL	Processo
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	REQUERIMENTO DE PARCELAMENTO DE DÉBITOS 1 - IMOBILIÁRIO - DO ANO/ATIVA	Processo
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	IMOBILIÁRIAS - CADASTRO ACESSO USUÁRIO CONSULTAS	Processo

Exercer demais atribuições de natureza tributária no serviço de atendimento ao contribuinte	CMC - CADASTRO MUNICIPAL DE CONTRIBUINTE – MEI	Processo
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	REQUERIMENTO DE PARCELAMENTO DE DÉBITOS 2 - MOBILIÁRIO - DO ANO/ATIVA	Processo
Executar as atividades relacionadas de atendimento ao contribuinte	Atendimento via sistema Solicitações SEFIN: É um sistema via web de protocolo de processos administrativos tributários com login e senha de usuário, é o canal que recepciona a demanda do contribuinte sobre diversos assuntos da secretaria de finanças. Tem como objetivo ser a base de dados da secretaria / agilizar o processo / facilidade do cliente que resolve os problemas de casa ou local de trabalho.	
Executar as atividades relacionadas de atendimento ao contribuinte	Protocolo online: É um sistema de protocolo via web vinculado ao site da prefeitura que direciona para o email do atendimento / é o canal que recepciona a demanda do contribuinte para requerer as isenções de IPTU e TLRs (isenção de idoso/ portador de necessidades especiais/ doenças graves e incuráveis) .	

Nessa coordenadoria, das 42 respostas foi identificado apenas 1 atividade, visto que, ela é a porta de entrada das solicitações dos contribuintes. Logo, foram identificados 27 macroprocessos, em sua maioria se iniciam pelo setor de atendimento e são encaminhados para outras coordenadorias e departamentos.

Além disso, 10 processos são realizados pelo próprio setor, contudo, não foi identificado a existência de subprocessos.

Ademais, 2 respostas foram identificadas como ferramentas de trabalho e por isso estão em branco na coluna “Tipo identificado”.

Coordenadoria de Fiscalização e Rendas

Na Coordenadoria de Fiscalização e Rendas as respostas recebidas foram tratadas da seguinte maneira:

Atribuições	Processos Descritos	Tipos Identificados
Processos sem atribuição vinculada	gestão da equipe	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	controle de férias	Atividade

Processos sem atribuição vinculada	controle de boletins de ocorrências	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	controle de banco de horas	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	orientação e tentativa de uniformização das informações	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	colaborar com outros setores e em seus projetos por exemplo: confecção normativa junto ao gabinete do secretário e a procuradoria; acompanhamento da atualização cadastral do setor de gerência de cadastro tec imobiliário; contribuição da confecção do termo de referência para contratação de eventuais produtos ou sistemas necessários para a melhor execução dos serviços	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	avaliação de produtividade para fins de gratificação	Macroprocesso
Coibir a sonegação, a evasão e a fraude no pagamento dos tributos	Processo de construção baixa e habite-se	Macroprocesso
Contribuir nos processos de diligências de natureza fiscal, bem como, informar a instância superior quaisquer irregularidades verificadas	Processo de imunidade	Macroprocesso
Exercer a fiscalização tributária	operação fiscal pta	Macroprocesso
Exercer a fiscalização tributária	Processo de defesa fiscal	Macroprocesso
Fazer cumprir a legislação tributária	Processo de baixa CMC pessoa jurídica: O fiscal (externo) verifica em visita no local se o estabelecimento de fato não esta funcionando e o fiscal ou o auditor analisao o pedido de baixa de cadastro municipal e procedem com a notificação de eventuais débitos que encontra-se em aberto	Macroprocesso
Coibir a sonegação, a evasão e a fraude no pagamento dos tributos	Operação fiscal PTA	Macroprocesso
Contribuir nos processos de diligências de natureza fiscal, bem como, informar a instância superior quaisquer irregularidades verificadas	Processo de alvara para evento	Macroprocesso
Exercer a fiscalização tributária	processo de substituição de NFS-e avulsa pessoa física	Macroprocesso
Fazer cumprir a legislação tributária	Processo de baixa CMC pessoa física: O fiscal (externo) verifica em visita no local se o estabelecimento de fato não esta funcionando e o fiscal ou o auditor analisao o pedido de baixa de cadastro municipal e procedem com a notificação de eventuais débitos que encontra-se em aberto	Macroprocesso
Contribuir nos processos de diligências de natureza fiscal, bem como, informar a instância superior quaisquer irregularidades verificadas	processo de parcelamento	Macroprocesso
Fazer cumprir a legislação tributária	Processo de substituição de nota fiscal eletrônica: No referido processo o fiscal ou auditor verifica se foram cumpridos os requisitos dispostos no decreto municipal 281/11 / 3280/15 / portarias 03/2011/ 04/2011 / 03/2015 para deferimento do pedido de substituição.	Macroprocesso

Contribuir nos processos de diligências de natureza fiscal, bem como, informar a instância superior quaisquer irregularidades verificadas	processo de icnd pessoal jurídica	Macroprocesso
Fazer cumprir a legislação tributária	Processo de cancelamento de nota fiscal eletrônica: No referido processo o fiscal ou auditor verifica se foram cumpridos os requisitos dispostos no decreto municipal 281/11 / 3280/15 / portarias 03/2011/ 04/2011 / 03/2015 para deferimento do pedido de cancelamento.	Macroprocesso
Fazer cumprir a legislação tributária	Processo de CND pessoa jurídica: Verifica se os débitos em aberto possuem exigibilidade suspensa e se as obrigações acessórias foram devidamente cumpridas e, além disso, é analisado se há algum outro indicio de descumprimento da legislação tributaria capaz de impedir a emissão da CND.	Macroprocesso
Fazer cumprir a legislação tributária	Processo de restituição: O fiscal ou o auditor de tributos analisa se ocorreu o disposto no art 211 do CTM para concessão do pedido.	Macroprocesso
Fazer cumprir a legislação tributária	Processo de compensação: O fiscal ou o auditor de tributos analisa se ocorreu o disposto no art 211 e seguintes do CTM para concessão do pedido.	Macroprocesso
Fazer cumprir a legislação tributária	Processo de certidão de IPI e ICMS: O referido processo o fiscal municipal (externo) verifica o cumprimento da legislação federal e estadual cabíveis para manifestação em relação a emissão da certidão de reconhecimento do direito da isenção dos referidos tributos.	Macroprocesso
Fazer cumprir a legislação tributária	Processo de imunidade: O processo é encaminhado para que o fiscal externo verifique a realidade fática do estabelecimento ou que o fiscal ou auditor analisem se o solicitante atende os requisitos constitucionais e municipais para reconhecimento da imunidade pleiteada.	Macroprocesso
Fazer cumprir a legislação tributária	Processo de parcelamento: O processo é enviado para esse setor para que seja verificado se os débitos em aberto são passíveis de parcelamento e se as obrigações acessórias foram devidamente cumpridas e, além disso, é analisado se há algum outro indicio de descumprimento da legislação tributaria capaz de impedir o parcelamento ou capaz de ensejar algum outro lançamento tributário.	Macroprocesso
Fazer cumprir a legislação tributária	Pedido de prescrição: O fiscal ou o auditor reconhecem a ocorrência no disposto do Art 174 do CTN	Processo
Lavrar autos de infração e notificação e apreender livros e documentos fiscais, bens e mercadorias, conforme legislação	Termo de inicio de ação fiscal	Processo

Orientar o contribuinte sobre a tributação municipal	Processo de emissão de parecer: No referido processo o requerente solicita manifestação / esclarecimento / posicionamento do município em relação a algum ponto da legislação ou do procedimento tributário. O fiscal municipal ou auditor exara parecer e em algumas vezes o processo também é submetido a procuradoria fiscal.	Processo
Orientar o contribuinte sobre a tributação municipal	Solicitação via email de esclarecimento sobre algum ponto da legislação tributária: Solicitante encaminha email para a coordenadoria de fiscalização e rendas em que pede esclarecimento e orientação sobre os diversos temas da legislação tributária municipal.	Processo
Exercer a fiscalização tributária	Processo de notificação de débito	Processo
Lavrar autos de infração e notificação e apreender livros e documentos fiscais, bens e mercadorias, conforme legislação	notificação	Processo
Orientar o contribuinte sobre a tributação municipal	Ligações telefônica: Por diversas vezes e durante todo o horário de expediente o contribuinte solicita orientação / esclarecimento / informação via contato telefônico junto a coordenadoria de fiscalização e rendas em relação aos diversos sistemas e legislação operacionalizados pela secretaria municipal de finanças	Processo
Coibir a sonegação, a evasão e a fraude no pagamento dos tributos	Processo de notificação de débitos	Processo
Lavrar autos de infração e notificação e apreender livros e documentos fiscais, bens e mercadorias, conforme legislação	alto de infração	Processo
Orientar o contribuinte sobre a tributação municipal	Atendimento presencial: Por diversas vezes e durante todo o horário de expediente o contribuinte solicita orientação / esclarecimento / informação de forma presencial junto a coordenadoria de fiscalização e rendas em relação aos diversos sistemas e legislação operacionalizados pela secretaria municipal de finanças	Processo
Lavrar autos de infração e notificação e apreender livros e documentos fiscais, bens e mercadorias, conforme legislação	alto de constatação	Processo
Lavrar autos de infração e notificação e apreender livros e documentos fiscais, bens e mercadorias, conforme legislação	termo de intimação fiscal	Processo

Nessa coordenadoria auferiu-se 38 respostas, foram identificados 20 macroprocessos, não só tem atuação em processos que permeiam vários setores, mas também inicia processos que são encaminhados para outras coordenadorias e departamentos.

Ademais, 12 processos e 6 atividades são realizados pelo próprio setor, contudo, não foi identificado a existência de subprocessos.

Coordenadoria de Tributos Imobiliários

Na Coordenadoria de Tributos Imobiliários as respostas foram tratadas da seguinte forma:

Atribuições	Processos Descritos	Tipo Identificado
Orientar na decisão sobre reclamação de contribuintes e o lançamento de tributos municipais, no que se refere aos tributos imobiliários, em especial ao Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis – ITBI, Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU e taxas municipais diversas	Análise da declaração apresentada (ITBI)	Atividade
Orientar na decisão sobre reclamação de contribuintes e o lançamento de tributos municipais, no que se refere aos tributos imobiliários, em especial ao Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis – ITBI, Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU e taxas municipais diversas	Análise da declaração apresentada (ITBI)	Atividade
Orientar na decisão sobre reclamação de contribuintes e o lançamento de tributos municipais, no que se refere aos tributos imobiliários, em especial ao Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis – ITBI, Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU e taxas municipais diversas	Conferência dos documentos (ITBI)	Atividade
Orientar na decisão sobre reclamação de contribuintes e o lançamento de tributos municipais, no que se refere aos tributos imobiliários, em especial ao Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis – ITBI, Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU e taxas municipais diversas	Conferência dos documentos (ITBI)	Atividade
Orientar na decisão sobre reclamação de contribuintes e o lançamento de tributos municipais, no que se refere aos tributos imobiliários, em especial ao Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis – ITBI, Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU e taxas municipais diversas	Apuração da base de cálculo (ITBI)	Atividade
Orientar na decisão sobre reclamação de contribuintes e o lançamento de tributos municipais, no que se refere aos tributos imobiliários, em especial ao Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis – ITBI, Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU e taxas municipais diversas	Apuração da base de cálculo (ITBI)	Atividade

Executar o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos atinentes à sua área	Conferência por amostragem dos lançamentos de IPTU e taxa de lixo efetuados pelo sistema de arrecadação	Atividade
Executar o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos atinentes à sua área	Fiscalização de dados atuais do imóvel para informação do cadastro imobiliário	Atividade
Orientar na decisão sobre reclamação de contribuintes e o lançamento de tributos municipais, no que se refere aos tributos imobiliários, em especial ao Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis – ITBI, Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU e taxas municipais diversas	Extinção de pagamento por Eco crédito	Macroprocesso
Providenciar a cobrança do IPTU proveniente de exercícios em que não houve lançamento e/ou cadastramento, sem cominações legais	Lançamento complementar de IPTU e TLRS	Processo
Providenciar a cobrança do IPTU proveniente de exercícios em que não houve lançamento e/ou cadastramento, sem cominações legais	Notificação do Contribuinte	Processo
Providenciar a cobrança do IPTU proveniente de exercícios em que não houve lançamento e/ou cadastramento, sem cominações legais	Fiscalização de atualização da base de cálculo através dos processos de ITBI	Processo
Orientar na decisão sobre reclamação de contribuintes e o lançamento de tributos municipais, no que se refere aos tributos imobiliários, em especial ao Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis – ITBI, Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU e taxas municipais diversas	Emissão da Guia de Recolhimento de ITBI	Processo
Executar o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos atinentes à sua área	Emissão da Guia de Recolhimento de ITBI	Processo
Orientar na decisão sobre reclamação de contribuintes e o lançamento de tributos municipais, no que se refere aos tributos imobiliários, em especial ao Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis – ITBI, Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU e taxas municipais diversas	Recalculo do IPTU e da taxa de lixo	Processo
Executar o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos atinentes à sua área	Realizar a avaliação de valor venal para fins de ITBI	Processo
Executar o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos atinentes à sua área	Notificação de lançamento complementar de IPTU e taxa de lixo	Processo
Orientar na decisão sobre reclamação de contribuintes e o lançamento de tributos municipais, no que se refere aos tributos imobiliários, em especial ao Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis – ITBI, Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU e taxas municipais diversas	Emissão de relatório de processo de impugnação de tributos imobiliários	Processo
Informar processos atinentes ao Imposto Predial e Territorial Urbano	Manifestação em Processos de Revisão de TLRS	Subprocesso
Informar processos atinentes ao Imposto Predial e Territorial Urbano	Manifestação em Processos de Revisão de ITBI	Subprocesso
Informar processos atinentes ao Imposto Predial e Territorial Urbano	Manifestação em Processos de Restituição de IPTU	Subprocesso

Orientar na decisão sobre reclamação de contribuintes e o lançamento de tributos municipais, no que se refere aos tributos imobiliários, em especial ao Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis – ITBI, Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU e taxas municipais diversas	Análise de isenções e imunidades	Subprocesso
Informar processos atinentes ao Imposto Predial e Territorial Urbano	Manifestação em Processos de Revisão de IPTU	Subprocesso
Supervisionar, orientar, coordenar, controlar e executar as atividades relacionadas à cobrança administrativa dos créditos tributários e fiscais	O processo e executado pela Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliária	

Entre as 25 respostas descritas, identifica-se 9 processos realizados dentro do próprio setor, em sua maioria são relacionados com cálculo de valores dos tributos (ITBI, IPTU, ISS, TLRS).

Ademais, 5 subprocessos e 1 macroprocesso são realizados em conjunto com outros setores, e mais 8 atividades.

Contudo, 1 processo descrito não foi rotulado, porque, conforme o respondente, o processo descrito na atribuição “Supervisionar, orientar, coordenar, controlar e executar as atividades relacionadas à cobrança administrativa dos créditos tributários e fiscais” compete a Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliária, assim, não compete ao seu setor.

Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias

Na Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias as informações coletadas foram tratadas da seguinte maneira:

Atribuições	Processos Descritos	Tipo Identificado
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	PROCESSAMENTO DE ARQUIVOS DE RETORNO BANCARIO	Atividade
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	CONFERÊNCIA E CONTABILIZAÇÃO DA RECEITA,	Atividade
Fornecer dados para a revisão da planta de valores	GERAÇÃO E EMISSÃO DE RELATORIOS CADASTRAIS E FINANCEIROS DOS VALORES LANÇADOS E ARRECADADOS POR TRIBUTOS	Atividade
Preparar boletim diário de arrecadação	CONFERÊNCIA E CONTABILIZAÇÃO DA RECEITA DIARIA E MENSAL	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	ANALISIE SOLICITAÇÃO DE ACESSO SISTEMAS NFSE	Atividade

Processos sem atribuição vinculada	ANALSIE SOLICITAÇÃO DE ACESSO SISTEMAS ATENDIMENTO ONLINE	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	ANALSIE SOLICITAÇÃO DE ACESSO SISTEMAS ISS DIGITAL	Atividade
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	CMC - PESSOA FISICA - AUTONOMO	Macroprocesso
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	CMC - PESSOA JURIDICA - MEI	Macroprocesso
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	CMC - PESSOA FISICA	Macroprocesso
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	BAIXA ARQUIVOS SIMPLES NACIONAL	Macroprocesso
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	ENQUADRAMENTO SIMPLES NACIONAL - MEI	Macroprocesso
Entregar ao contribuinte, após pagamento da taxa respectiva, alvarás de licença ou autorização de funcionamento	ANÁLISE E EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO DEFINITIVO	Macroprocesso
Entregar ao contribuinte, após pagamento da taxa respectiva, alvarás de licença ou autorização de funcionamento	ANÁLISE E EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO PROVISÓRIO	Macroprocesso
Entregar ao contribuinte, após pagamento da taxa respectiva, alvarás de licença ou autorização de funcionamento	ANALSIE E EMISSÃO DO ALVARÁ TEMPORÁRIO PARA EVENTO	Macroprocesso
Controlar o recebimento dos débitos com o Município	EMISSÃO E ENVIO DE NOTIFICAÇÃO DE COBRANÇA EXTRAJUDICIAL DE DEBITOS VENCIDOS	Macroprocesso
Controlar o recebimento dos débitos com o Município	ENVIO PARA A DÍVIDA ATIVIDADE DOS ACORDOS DE PARCELAMENTO ESTORNADOS	Macroprocesso
Controlar o recebimento dos débitos com o Município	PARECER PROCESSOS DE COBRANÇA ADMINISTRATIVA	Macroprocesso
Auxiliar no cancelamento de débitos legalmente prescritos	ENVIO DE PROCESSOS DE COMPENSAÇÃO COM DEBITOS EVENTUALMENTE PRESCRITOS PARA ANÁLISE DA COORDENAÇÃO DE FISCALIZAÇÃO E RENDAS	Macroprocesso
Informar processo de reclamação contra lançamento e cobrança de tributos. Informar processo de reclamação contra lançamento e cobrança de tributos	COMPENSAÇÃO DE TRIBUTOS	Macroprocesso
Informar processo de reclamação contra lançamento e cobrança de tributos. Informar processo de reclamação contra lançamento e cobrança de tributos	RESTITUIÇÃO DE TRIBUTOS	Macroprocesso
Preparar boletim diário de arrecadação	REVISÃO DE LANÇAMENTO ISS FIXO OU ESTIMADO	Macroprocesso
Processos sem atribuição vinculada	EXECUÇÃO SUBSTITUIÇÃO NFSE	Macroprocesso
Processos sem atribuição vinculada	EXECUÇÃO CANCELAMENTO NFSE	Macroprocesso
Processos sem atribuição vinculada	DESENQUADRAMENTO SIMPLES NACIONAL POR DÉBITO	Macroprocesso
Processos sem atribuição vinculada	DESENQUADRAMENTO SIMPLES NACIONAL POR FALTA DE INSCRIÇÃO MUNICIPAL	Macroprocesso
Processos sem atribuição vinculada	ANÁLISE SOLICITAÇÃO OPÇÃO SIMPLES NACIONAL	Macroprocesso
Processos sem atribuição vinculada	ANÁLISE PROCESSO COMPENSAÇÃO SIMPLES NACIONAL	Macroprocesso

Processos sem atribuição vinculada	IMUNIDADE TRIBUTÁRIA	Macroprocesso
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	LANÇAMEOT E CÁLCULO ISS FIXO E ESTIMADO	Processo
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	LICENCIAMENTO EMPRESARIAL	Processo
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	VISTORIA FISCAL	Processo
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	LANÇAMENTO E CÁLCULO TX DE FISCALIZAÇÃO E RENDAS	Processo
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	REVISÃO CADASTRAL	Processo
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	ALTERAÇÃO CONTRATUAL	Processo
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	GERAÇÃO ARQUIVO DE CÁLCULO PARA IMPRESSÃO DOS CARNES	Processo
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	BAIXA DE PAGAMENTOS MANUAL	Processo
Informar sobre a situação fiscal do contribuinte para expedição de certidões	ANÁLISE PARECER SOBRE A BAIXA DE PAGAMENTOS	Processo
Controlar o recebimento dos débitos com o Município	COBRANÇA ADMINISTRATIVA	Processo
Controlar o recebimento dos débitos com o Município	ESTORNO DE ARCORDO DE PARCELAMENTO CONFORME LEGISLAÇÃO VIGENTE	Processo
Controlar o recebimento dos débitos com o Município	NOTIFICAÇÃO E COBRANÇA DE PARCELAMENTOS VENCIDOS E A VENCER	Processo
Controlar o recebimento dos débitos com o Município	PUBLICAÇÃO DOS ACORDOS DE PARCELAMENTO ESTORNADOS	Processo
Informar processo de reclamação contra lançamento e cobrança de tributos. Informar processo de reclamação contra lançamento e cobrança de tributos	REVISÃO DE LANÇAMENTO DE TX DE FISCALIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO	Processo
Informar processo de reclamação contra lançamento e cobrança de tributos. Informar processo de reclamação contra lançamento e cobrança de tributos	REVISÃO DE LANÇAMENTO ISS FIXO OU ESTIMADO	Processo
Preparar boletim diário de arrecadação	GERAÇÃO E EMISSÃO DE RELATORIOS DOS VALORES ARRECADADOS POR TRIBUTOS	Processo
Providenciar baixas de inscrição	BAIXA DE INSCRIÇÃO CADASTRAL	Processo
Providenciar baixas de inscrição	SUSPENSÃO DE INSCRIÇÃO CADASTRAL	Processo
Providenciar baixas de inscrição	BAIXA TEMPORARIA DE INSCRIÇÃO CADASTRAL	Processo
Providenciar baixas de inscrição	CASSAÇÃO DE LICENCIAMENTO EMPRESARIAL	Processo
Processos sem atribuição vinculada	PROCESSAMENTO ARQUIVOS DASSENDAS	Processo
Processos sem atribuição vinculada	PROCESSAMENTO ARQUIVOS DE ENQUADRAMENTO SIMPLES NACIONAL	Processo
Processos sem atribuição vinculada	PROCESSAMENTO ARQUIVOS PGFN	Processo
Processos sem atribuição vinculada	CERTIDÃO ESPELHO DO CADASTRO MOBILIARIO	Processo
Processos sem atribuição vinculada	CERTIDÃO PONTO DE REFRÊNCIA	Processo

Processos sem atribuição vinculada	CERTIDÃO COMPROBATÓRIA	Processo
Processos sem atribuição vinculada	SOLICITAÇÕES DIVERSAS SUPORTE SISTEMAS ISS DIGITAL E NFSE	Processo
Processos sem atribuição vinculada	SUPORTE PRESENCIAL OU TELEFONICO SUPORTE SSITEMAS ISS DIGITAL E NFSE	Processo
Processos sem atribuição vinculada	EMISSÃO DE PARECER	Processo
Inscrever os débitos em dívida ativa e extrair as respectivas certidões	NÃO É ATRIBUIÇÃO DA SECRETARIA DE FINANÇAS E SIM DA PROCURADORIA GERAL	
Promover a cobrança amigável dos débitos inscritos	NÃO É ATRIBUIÇÃO DA SECRETARIA DE FINANÇAS E SIM DA PROCURADORIA - FAZEMOS A COBRANÇA SOMENTE DOS DEBITOS NÃO INSCRITOS	
Corrigir e/ou atualizar o valor dos débitos	O SISTEMA FAZ AUTOMATICAMENTE	
Informar à chefia da Gerência até o último dia de cada semestre, o montante da dívida inscrita	QUEM FAZ A INSCRIÇÃO É A PROCURADORIA GERAL	
Remeter à Gerência, os processos para cobrança judicial, conforme decisão superior	ATIVIDADE DA PROCURADORIA GERAL	

Essa foi a coordenadoria com o maior número de respostas, sendo 62 respostas descritas, identifica-se 29 processos realizados pelo próprio setor.

Além disso, 22 macroprocessos são realizados em conjunto com outros setores, e mais 7 atividades. Não foram identificados subprocessos.

Porém, 5 atribuições descritas não foram rotuladas, pois, de acordo com o respondente, os processos descritos nas mesmas não competem ao seu setor, sendo 4 responsabilidades da procuradoria e 1 o sistema faz automaticamente.

Diretoria de Contabilidade

Na Diretoria de Contabilidade, as respostas coletadas receberam os seguintes tratamentos:

Atribuição	Processos Descritos	Tipo Identificado
Controlar, conferir, classificar e contabilizar as operações orçamentárias, financeiras e patrimoniais do Município	Acompanhar e Registrar os fatos contábeis	Atividade
Elaborar mensalmente balancetes demonstrativos	Elaboração das Demonstrações contábeis de conformidade com a Legislação Pertinente	Atividade

Elaborar os balanços e demonstrativos contábeis, orçamentários, financeiros e patrimoniais, obedecendo às normas gerais estatuídas pela Lei 4.320 de 17.03.64	Contabilização dos fatos contábeis conforme a legislação pertinente	Atividade
Elaborar os balanços e demonstrativos contábeis, orçamentários, financeiros e patrimoniais, obedecendo às normas gerais estatuídas pela Lei 4.320 de 17.03.64	Demonstrativos Contábeis extraídos conforme a Legislação Pertinente	Atividade
Elaborar os balanços e demonstrativos contábeis, orçamentários, financeiros e patrimoniais, obedecendo às normas gerais estatuídas pela Lei 4.320 de 17.03.64	Controle Orçamentário através de registros contábeis	Atividade
Elaborar os balanços e demonstrativos contábeis, orçamentários, financeiros e patrimoniais, obedecendo às normas gerais estatuídas pela Lei 4.320 de 17.03.64	Controle Financeiros através de registros contábeis	Atividade
Expedir instruções sobre a utilização do Plano de Contas, bem como sobre procedimentos contábeis, através de “Normas Operacionais Contábeis”	Expedir orientação para empenhamento da Despesa Pública	Atividade
Fiscalizar as despesas realizadas quanto a sua legalidade, comunicando imediatamente ao órgão de controle interno qualquer ocorrência anormal	Conferir os documentos legais para Empenhamento e pagamento das Despesas	Atividade
Fornecer à Administração Municipal, informações atualizadas e exatas para subsidiar as tomadas de decisões; aos órgãos de controle interno e externo para o cumprimento da legislação	Contabilização dos fatos contábeis de forma tempestiva	Atividade
Informar ao Secretário Municipal de Finanças a situação de adiantamentos e diárias de viagem, propondo aprovação ou impugnação	Controlar os adiantamentos para pequenas Despesas	Atividade
Informar ao Secretário Municipal de Finanças a situação de adiantamentos e diárias de viagem, propondo aprovação ou impugnação	Controlar os adiantamentos para Despesas de viagem	Atividade
Informar ao Secretário Municipal de Finanças a situação de adiantamentos e diárias de viagem, propondo aprovação ou impugnação	Informar ao gestor para novo adiantamento de pequenas despesa e despesas de viagem, somente após a prestação de contas da anterior	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Atender as Secretarias quanto a execução orçamentária e Financeira	Atividade
Controlar, conferir, classificar e contabilizar as operações orçamentárias, financeiras e patrimoniais do Município	Encaminha as secretaria de origem para assinatura do secretario e recebimento do serviços ou material	Macroprocesso

Supervisionar as solicitações de despesas encaminhadas pelas Secretarias Municipais e órgãos afins, quanto ao preenchimento, saldos dos contratos, dotações e documentação comprobatória das despesas	Orienta quando demandado pelas secretarias de origem o preenchimento das solicitações de empenhos	Macroprocesso
Acompanhar e controlar a execução orçamentária	Fornecer relatórios para controle da execução orçamentária	Processo
Acompanhar e orientar a execução orçamentária e financeira dos convênios	Disponibiliza através de relatórios dados para acompanhamento dos convênios	Processo
Acompanhar o resultado aumentativo e diminutivo do patrimônio do Município	Disponibiliza através de relatórios dados para análise	Processo
Analisar as “Despesas de Exercícios Anteriores” e tomar providências cabíveis	Disponibilizar relatórios para auxiliar os gestores quanto as despesas de exercícios anteriores (Restos a Pagar)	Processo
Analisar e interpretar os resultados econômicos e financeiros	Fornecer informações capaz de subsidiar a análise econômica e financeira do município	Processo
Disponibilizar as informações contábeis, com segurança, a todos os usuários do sistema	Fornecer informações seguras para tomada de decisões	Processo
Elaborar mensalmente balancetes demonstrativos	Elaboração das Demonstrações contábeis utilizando software contratado	Processo
Emitir relatórios para subsidiar a limitação de empenhos, conforme estabelecido na LDO	Disponibilizar relatórios para análise dos gestores quanto a limitação dos gastos públicos	Processo
Emitir relatórios que visem à redução de custos	Emitir relatórios contábeis capazes de auxiliar o gestor na tomada de decisões	Processo
Informar sistematicamente ao Chefe do Executivo os percentuais de gasto com pessoal, dívida pública, educação, saúde e a execução orçamentária	Disponibilizar através de relatórios para análise	Processo
Preparar os relatórios gerenciais, contendo elementos para a programação orçamentária e financeira do Município	Emitir relatórios extraídos do sistema contábil, Financeiro e Patrimonial capaz de auxiliar na execução orçamentária	Processo
Preparar os relatórios gerenciais, contendo elementos para a programação orçamentária e financeira do Município	Emitir relatórios extraídos do sistema contábil, Financeiro e Patrimonial capaz de auxiliar na execução Financeira	Processo
Processos sem atribuição vinculada	Elaborar prestação de Contas anual para TCEMG	Processo
Processos sem atribuição vinculada	Elaborar e encaminhar Demonstrativos inerentes a execução orçamentária e Financeira ao Governo Federal	Processo
Promover audiência pública, nos meses e competências do exercício conforme calendário contábil, para demonstrar o cumprimento das metas fiscais de cada quadrimestre	Apresentação a cada quadrimestre das Demonstrações Contábeis na Câmara Municipal	Processo
Promover audiência pública, nos meses e competências do exercício conforme calendário contábil, para demonstrar o cumprimento das metas fiscais de cada quadrimestre	Apresentação da Aplicação no Ensino a Câmara Municipal a cada Quadrimestre	Processo

Promover audiência pública, nos meses e competências do exercício conforme calendário contábil, para demonstrar o cumprimento das metas fiscais de cada quadrimestre	Apresentação da Aplicação na Saúde a Câmara Municipal a cada Quadrimestre	Processo
Promover audiência pública, nos meses e competências do exercício conforme calendário contábil, para demonstrar o cumprimento das metas fiscais de cada quadrimestre	Apresentação do Desempenho Orçamentário do Município a Câmara Municipal a cada Quadrimestre	Processo
Promover maior compreensão do conteúdo orçamentário por parte do Executivo, do Legislativo e do Público, através de relatórios e outros meios técnicos administrativos	Emitir relatórios de forma detalhada sobre a execução orçamentária do Município, fornecendo informações seguras para melhor compreensão de sua execução	Processo
Publicar os relatórios contábeis, bem como os relatórios inerentes à Lei de Responsabilidade Fiscal	Disponibilizar informações e relatórios para as publicações legais no portal da transparência	Processo
Publicar os relatórios contábeis, bem como os relatórios inerentes à Lei de Responsabilidade Fiscal	Emitir relatórios contábeis para atender a legislação pertinente	Processo
Controlar, conferir, classificar e contabilizar as operações orçamentárias, financeiras e patrimoniais do Município	Confere os Empenhos realizados	Subprocesso
Controlar, conferir, classificar e contabilizar as operações orçamentárias, financeiras e patrimoniais do Município	Assina os empenhos e encaminha as secretaria de origem	Subprocesso
Controlar, conferir, classificar e contabilizar as operações orçamentárias, financeiras e patrimoniais do Município	Recebe os empenhos após assinaturas das secretarias de origem	Subprocesso
Controlar, conferir, classificar e contabilizar as operações orçamentárias, financeiras e patrimoniais do Município	Encaminha para liquidação	Subprocesso
Controlar, conferir, classificar e contabilizar as operações orçamentárias, financeiras e patrimoniais do Município	Encaminha os empenhos liquidados para Secretaria de Finanças	Subprocesso
Fiscalizar as despesas realizadas quanto a sua legalidade, comunicando imediatamente ao órgão de controle interno qualquer ocorrência anormal	Devolver a Secretaria de Origem a solicitação de empenho quando em desacordo para o seu empenhamento	Subprocesso
Fiscalizar as despesas realizadas quanto a sua legalidade, comunicando imediatamente ao órgão de controle interno qualquer ocorrência anormal	A Diretoria de Contabilidade não Fiscaliza as despesas realizadas. Todas as despesas empenhadas passa pelo controle interno para conferência, antes do seu encaminhamento para a Contabilidade	

Após a contabilização de 43 respostas, notou-se a existência de 13 atividades, as quais possuem um atinado processamento com os fatos contábeis e com o controle financeiro. Contabilizou-se, ainda, 2 macroprocessos e 21 processos, que, em sua maioria, correspondem ao fornecimento de informações via relatórios contábeis.

Os 6 subprocessos definidos, por sua vez, se inserem no macroprocesso de Empenhamento das despesas de outras secretarias. Ademais, 1 processo descrito não recebeu classificação, em razão de não competir ao setor a atribuição fornecida pelo decreto.

Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas

Na Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas, as respostas coletadas foram tratadas da seguinte forma:

Atribuição	Processos Descritos	Tipo Identificado
Acompanhar e receber as prestações de contas do regime de adiantamento a servidores	receber e conferir as prestações de contas de adiantamento para pequenas despesas	Atividade
Atender aos Tribunais de Contas Estadual e da União, Ministério Público quando das inspeções “in loco” e requisição de documentação contábil	Auxiliar no atendimento e levantamento de dados aos órgãos estaduais e federais	Atividade
Elaborar balancetes, balanços e outros documentos contábeis	Auxiliar no levantamento de informações para geração de balancetes	Atividade
Elaborar balancetes, balanços e outros documentos contábeis	Auxiliar no levantamento de informações para geração de balanços	Atividade
Elaborar balancetes, balanços e outros documentos contábeis	Auxiliar no levantamento de informações para geração de outros documentos	Atividade
Orientar e supervisionar tecnicamente as atividades dos Núcleos de Apoio Administrativo e Técnico de cada Secretaria, no que concerne à execução dos serviços de contabilidade e finanças	Orientar as secretarias quando solicitado sobre a execução orçamentária, financeira e patrimonial do Município	Atividade
Proceder a conciliação das contas bancárias com os lançamentos contábeis	enviar a tesouraria para possíveis acertos	Atividade
Processar e liquidar as notas de empenho relativas às despesas do Executivo, bem como, consolidar as despesas do Legislativo e Administração Indireta	conferir assinaturas nos empenhos	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Demais levantamentos contábeis de ordem, financeira e patrimonial do município	Atividade
Proceder a conciliação das contas bancárias com os lançamentos contábeis	receber os extratos bancários e mensalmente fazer a sua conciliação com os lançamentos contábeis	Macroprocesso

Confrontar a previsão das receitas com a realização das despesas	emitir relatórios contábeis possibilitando a análise do desempenho da receita e despesa do município, após a sua contabilização	Processo
Controlar as operações de crédito, a dívida ativa, os créditos e as obrigações	emitir relatórios contábeis capaz de auxiliar o controle das operações de crédito, da dívida ativa, demais créditos e obrigações do município	Processo
Fazer a escrituração sintética e analítica da receita, da despesa e do patrimônio	Fornecer relatórios analíticos e sintéticos da Receita, Despesa e do Patrimônio do Município	Processo
Opinar sobre a devolução de fianças, cauções e depósitos	Emitir relatórios em que consta fiança, caução e depósitos	Processo
Preparar, organizar e conferir as despesas a serem empenhadas e liberadas pela Tesouraria, para pagamento	Receber e conferir as solicitações de Empenhos	Subprocesso
Preparar, organizar e conferir as despesas a serem empenhadas e liberadas pela Tesouraria, para pagamento	processar os empenhos após a conferência das solicitações	Subprocesso
Preparar, organizar e conferir as despesas a serem empenhadas e liberadas pela Tesouraria, para pagamento	Devolver as solicitações juntamente com os empenhos as secretaria de origem	Subprocesso
Preparar, organizar e conferir as despesas a serem empenhadas e liberadas pela Tesouraria, para pagamento	Devolver as secretarias de origem as solicitações com inconsistências para correção	Subprocesso
Processar e liquidar as notas de empenho relativas às despesas do Executivo, bem como, consolidar as despesas do Legislativo e Administração Indireta	Receber os empenhos das secretarias	Subprocesso
Processar e liquidar as notas de empenho relativas às despesas do Executivo, bem como, consolidar as despesas do Legislativo e Administração Indireta	conferir documentação inerente aos empenhos	Subprocesso
Processar e liquidar as notas de empenho relativas às despesas do Executivo, bem como, consolidar as despesas do Legislativo e Administração Indireta	efetuar a liquidação do empenho após conferência	Subprocesso
Processar e liquidar as notas de empenho relativas às despesas do Executivo, bem como, consolidar as despesas do Legislativo e Administração Indireta	Liberar após liquidação dos empenhos para pagamento	Subprocesso
Registrar contabilmente os bens patrimoniais do Município, com o acompanhamento das variações existentes	Registrar os Empenhos da execução orçamentária e patrimonial do Município	Subprocesso
Acompanhar a execução orçamentária e informar ao Secretário sobre saldos de verbas	Não é atribuição desta gerência o controle orçamentário, poderá auxiliar na geração de relatórios contábeis	
Atuar junto com o Secretário Municipal na elaboração do Orçamento Plurianual do Município	Não é atribuição deste setor, a não ser quando demandado para informações	

Auxiliar ao Secretário Municipal nas avaliações do Plano Plurianual – PPA	Atribuição da Diretoria de Contabilidade	
Auxiliar o Secretário Municipal em reuniões internas e externas sobre a proposta orçamentária do Município, junto às Secretarias Municipais e órgãos equivalentes, ao Legislativo, a entidades representativas de diversos segmentos socioeconômicos e a sociedade em geral	smj, esta atribuição é inerente a Diretoria de Contabilidade	
Controlar e opinar sobre a execução orçamentária	smj, esta atribuição é da Diretoria de Contabilidade, a não ser quando for demandado	
Elaborar e encaminhar as prestações de contas anuais, bimestrais, trimestrais e quadrimestrais conforme a legislação vigente e instruções normativas competentes do Estado e da União	Diretoria de Contabilidade	
Elaborar o Orçamento anual, em consonância com a LDO e o Plano Plurianual e, de comum acordo com a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão	atribuição do setor de orçamento do município	
Fazer o controle contábil das contas bancárias periodicamente	Atribuição da Diretoria de Tesouro	
Formular e consolidar as propostas parciais para elaboração das diretrizes orçamentárias do Governo Municipal	não é atribuição deste setor	
Informar aos órgãos interessados sobre saldo e insuficiência de dotações orçamentárias e créditos	atribuição do setor orçamentário	
Levantar e analisar os Demonstrativos Contábeis e Financeiros do Município conforme a Lei Federal 4.320/64 e demais legislação afim, consolidando a contabilidade do Legislativo e Administração Direta e Indireta, especialmente	atribuição da Diretoria de Contabilidade, este setor auxilia	
Propor ao Secretário Municipal, a emissão de empenhos globais e por estimativa das dotações orçamentárias que comportem este regime	Não é atribuição desta coordenadoria	
Registrar a previsão da receita e a fixação da despesa relativa ao Orçamento aprovado para o exercício	atribuição do setor de orçamento	
Supervisionar a execução dos convênios assinados com o Município	Atribuição do setor de convênios do Município	

Nessa Gerência auferiu-se 37 respostas, de modo que as suas classificações, conforme demonstrado na figura acima, apontam que 14 das atribuições prescritas no decreto não estão no centro de competências do setor.

Além disso, verificou-se a existência de 9 atividades que, em sua maioria, consistem em auxiliar no levantamento de informações contábeis, 9 subprocessos, que incluem o processamento de empenhos, 4 processos e 1 macroprocesso.

Coordenadoria de Empenho e Processamento de Despesas

Na Coordenadoria de Empenho e Processamento de Despesas, as respostas coletadas receberam os seguintes tratamentos:

Atribuição	Processos Descritos	Tipo Identificado
Processos sem atribuição vinculada	Conciliar valores	Atividade
Registrar os empenhos de despesas do Município	Colhimento de assinatura do diretor	Atividade
Registrar os empenhos de despesas do Município	Protocolamento do empenho	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Emissão de empenhos extras orçamentários	Macroprocesso
Processos sem atribuição vinculada	Prestação de contas de Reinf	Macroprocesso
Processos sem atribuição vinculada	Importar as contribuições previdenciárias retidas sobre N.F de serviços prestados por pessoas jurídicas para o programa da Receita Federal (Reinf). Transmissão da DCTFweb.	Processo
Registrar os empenhos de despesas do Município	Proceder os empenhos conforme solicitação, após conferência	Subprocesso
Emitir empenhos ordinário, global e por estimativa	Conferência da documentação para empenhar	Subprocesso
Emitir empenhos ordinário, global e por estimativa	Encaminhamento para ser empenhado no sistema	Subprocesso
Emitir empenhos ordinário, global e por estimativa	Conferência do empenho com a solicitação do empenho	Subprocesso
Emitir empenhos ordinário, global e por estimativa	Encaminhamento para assinatura do diretor	Subprocesso
Emitir empenhos ordinário, global e por estimativa	Protocolização dos empenhos para despacho para as secretarias correspondentes	Subprocesso
Emitir empenhos ordinário, global e por estimativa	Empenhos ordinários após as assinaturas retornam ao setor para conferência de toda documentação, quitação com órgãos governamentais, N.F, após liquidação no sistema, protocolização e encaminhamento para o núcleo administrativo da SEFIN.	Subprocesso

Emitir empenhos ordinário, global e por estimativa	Empenhos globais e estimativos ao retornarem ao setor com as devidas assinaturas, são arquivados pelo setor de empenho.	Subprocesso
Preparar a documentação contábil para arquivo de acordo com as instruções do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais e Legislação Federal vigente	arquivar a documentação relativa aos empenhos do município	Subprocesso
Preparar a documentação contábil para arquivo de acordo com as instruções do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais e Legislação Federal vigente	Os empenhos ordinários e subempenhos ao serem pagos pela tesouraria retornam ao arquivo da contabilidade para serem arquivados.	Subprocesso
Processos sem atribuição vinculada	Encaminhamento para pagamento.	Subprocesso
Processos sem atribuição vinculada	Emissão de guias para pagamento	Subprocesso
Processos sem atribuição vinculada	Colhimento de assinatura do diretor e secretários da SEFIN e secretaria responsável	Subprocesso
Registrar os empenhos de despesas do Município	Conferência de documentação (solicitações de empenho) recebida das demais secretarias	Subprocesso
Registrar os empenhos de despesas do Município	Encaminhamento para gerar empenho no sistema	Subprocesso
Registrar os empenhos de despesas do Município	Geração de empenho no sistema	Subprocesso
Registrar os empenhos de despesas do Município	Conferência do empenho de acordo com cada solicitação	Subprocesso
Conferir as despesas a serem empenhadas e encaminhá-las à chefia imediata para serem deliberadas, com posterior encaminhamento ou não, à Tesouraria, para pagamento	As despesas a serem encaminhadas para pagamento já são despesas empenhadas. O setor de Contabilidade encaminha para o núcleo administrativo, e de lá é que são encaminhadas a Tesouraria.	
Executar a emissão de empenhos globais e por estimativa das dotações orçamentárias que comportem este regime, de acordo com a autorização superior	Este processo é igual ao empenhamento de ordinários, globais e estimativos	

Dentre as 25 respostas obtidas nessa coordenadoria, foram identificados 3 atividades, 2 macroprocessos, 1 processo e 17 subprocessos. Em complemento, percebe-se que as atividades e os subprocessos elencados estão, em sua maioria, relacionados com a operacionalização dos empenhos.

Ademais, 2 processos descritos não foram rotulados, tendo em vista que, conforme o respondente, o processo de empenhamento de ordinários, globais e estimativos são similares e que o encaminhamento do empenho para posterior pagamento não compete ao seu setor.

Diretoria de Tesouro

Na Diretoria de Tesouro as respostas coletadas foram tratadas da seguinte forma:

Atribuição	Processos Descritos	Tipo Identificado
Acompanhar sistematicamente a evolução da receita, informando ao Secretário as variações	Consulta dos Saldos Bancários no Sistema Bancário	Atividade
Acompanhar sistematicamente a evolução da receita, informando ao Secretário as variações	Emitir relatório fluxo de caixa dos saldos bancarios	Atividade
Acompanhar sistematicamente a evolução da receita, informando ao Secretário as variações	Preenche Planilha Semanal da Disponibilização Saldo por vinculação/destinação recurso	Atividade
Elaboração de demonstrativo de saldos financeiros por grupos de contas	Emitir planilhas e relatórios por fonte de recurso	Atividade
Elaboração de demonstrativo de saldos financeiros por grupos de contas	Emitir planilhas e relatórios de contas vinculadas e contas recurso do tesouro	Atividade
Elaborar o planejamento de tesouraria	Distribuir as atividades por categoria das Receitas e Despesas	Atividade
Elaborar o planejamento de tesouraria	Receitas: Procedimentos de consulta, registros e monitoramento diário	Atividade
Elaborar o planejamento de tesouraria	Despesas: Efetuar demanda priorizando vencimentos/prazos	Atividade
Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Acompanhamento diário dos saldos bancários dada a necessidade na demanda que se fizer necessário no momento.	Atividade
Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Acessa Sistema Bancário para análise da movimentação dos lançamentos financeiros	Atividade
Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Verificar se consta o Cadastro de Acesso das Contas novas	Atividade
Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Verificação de recursos novos para registro e cadastro contábil	Atividade
Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Identificar vinculação recurso para cadastro e registro contábil	Atividade
Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Supervisiona o Registro Contábil dos Recursos Novos	Atividade
Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Emitir Relatórios Contábeis para monitoramento e atualização dos dados	Atividade
Fazer o controle contábil das contas bancárias periodicamente	Consulta constante dos lançamentos contábeis	Atividade

Fazer o controle contábil das contas bancárias periodicamente	Emitir Relatórios analíticos diariamente	Atividade
Gerar informações para que a tesouraria possa elaborar fluxo de caixa real	Emitir Relatórios Receitas por vínculo do Recurso	Atividade
Gerar informações para que a tesouraria possa elaborar fluxo de caixa real	Elaborar planilha das despesas fixas e correlacionar as receitas	Atividade
Gerar informações para que a tesouraria possa elaborar fluxo de caixa real	Ver disponibilidade de caixa conf. fonte de recurso	Atividade
Manter em dia a escrituração do movimento depagamentos, arrecadação da receita e transferências bancárias	Analisa Demonstrativo Arrecadação COSIP com Extrato Bancário	Atividade
Manter em dia a escrituração do movimento depagamentos, arrecadação da receita e transferências bancárias	Preenche Planilha Informativa do Resumo Débito Automático	Atividade
Manter em dia a escrituração do movimento depagamentos, arrecadação da receita e transferências bancárias	Emitir Relatório Contábil analítico	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Controle e análise de lançamentos financeiros não reconhecidos previamente	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Consultar os lançamentos via Ordens Judiciais de Bloqueios ou Cumprimento Sentenças	Atividade
Supervisionar os recebimentos das receitas do Município, transferências bancárias e aplicações financeiras	Acompanhar os procedimentos operacionais na Classificação das Receitas Municipais, Estaduais e Federais	Atividade
Supervisionar os recebimentos das receitas do Município, transferências bancárias e aplicações financeiras	Consultar Extratos Bancários com seus lançamentos financeiros	Atividade
Supervisionar os recebimentos das receitas do Município, transferências bancárias e aplicações financeiras	Consultar os registros contábeis correspondentes aos lançamentos bancários de acordo com seu vínculo e fonte de recursos	Atividade
Supervisionar os recebimentos das receitas do Município, transferências bancárias e aplicações financeiras	Observar os lançamentos para em consequência, tornar as informações pertinentes na aplicação do item 5	Atividade
Supervisionar os registros das receitas e despesas e organizar arquivo de documentos	Orientar os procedimentos operacionais da receita e despesa	Atividade
Supervisionar os registros das receitas e despesas e organizar arquivo de documentos	Conferir as transações financeiras	Atividade
Supervisionar os registros das receitas e despesas e organizar arquivo de documentos	Supervisionar arquivamento dos documentos	Atividade
Acompanhar sistematicamente a evolução da receita, informando ao Secretário as variações	Encaminha ao Secretário	Processo
Manter em dia a escrituração do movimento depagamentos, arrecadação da receita e transferências bancárias	Recurso COSIP-Iluminação Pública	Processo
Manter em dia a escrituração do movimento depagamentos, arrecadação da receita e transferências bancárias	Contabiliza Receita	Processo
Manter em dia a escrituração do movimento depagamentos, arrecadação da receita e transferências bancárias	Contabiliza Despesa dos Empenhos na compensação Débito Automático	Processo

Processos sem atribuição vinculada	Envio para setores para Identificação do Teor da Despesa	Processo
Processos sem atribuição vinculada	Efetuar Registro Contábil da Despesa	Processo
Manter em dia a escrituração do movimento depagamentos, arrecadação da receita e transferências bancárias	Encaminha empenhos para Contabilidade	Subprocesso
Processos sem atribuição vinculada	Encaminhar para Contabilidade Empenhar	Subprocesso
Processos sem atribuição vinculada	Encaminhar documento para Setor Ordenador Despesa	Subprocesso
Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Mesmas atividades desenvolvidas no item 2	

Após analisadas 42 respostas desse departamento, percebeu-se que a maioria dos processos descritos são classificados como atividades, contendo 32 respostas, correspondentes a aproximadamente 76,19% da totalidade auferida.

Em contrapartida, não foram identificados quaisquer macroprocessos que iniciassem na Diretoria de Tesouro, sendo ela apenas um setor agregador de valor ao macroprocesso de Empenho, em sua maioria, delimitando um quantitativo de 3 subprocessos existentes. Além disso, 1 resposta não possuiu classificação, dado que, segundo o respondente, a atribuição correlacionada possuía as mesmas atividades que outra atribuição já respondida.

Gerência de Tesouraria

Na Gerência de Tesouraria as respostas coletadas receberam os seguintes tratamentos:

Atribuição legal	Processo descrito	Tipo identificado
Receber e guardar os valores do Município, ou de terceiros a ela caucionados	Controle e registro das receitas	Atividade
Receber e guardar os valores do Município, ou de terceiros a ela caucionados	movimentações bancárias	Atividade
Realizar pagamentos e receber quitação	Conferir as remessas: conta, nota fiscal, dados dos fornecedores.	Atividade
Receber e guardar os valores do Município, ou de terceiros a ela caucionados	triagem e análise de documentos	Atividade
Realizar pagamentos e receber quitação	Acompanhar o Secretário de Finanças nas liberações das remessas (pagamentos): atento aos valores a liberar no sistema bancário.	Atividade
Realizar pagamentos e receber quitação	Após o pagamento, conferir no extrato bancário as efetivações das remessas enviadas.	Atividade
Realizar pagamentos e receber quitação	Acessar o programa do Banco (GMAX), imprimir os comprovantes das remessas pagas anteriormente (2 dias)	Atividade

Realizar pagamentos e receber quitação	Anexar os comprovantes nos empenhos devidamente anotados os respectivos números dos empenhos: cada empenho deverá constar um comprovante correspondente.	Atividade
Realizar pagamentos e receber quitação	Arquivar devidamente na ordem cronológica	Atividade
Realizar pagamentos e receber quitação	Fazer triagem : verificar assinaturas, carimbo, recursos próprios ou convênios.	Processo
Realizar pagamentos e receber quitação	Criar remessas pagamentos no programas do BB ou CEF	Processo
Realizar pagamentos e receber quitação	Contabilizar os empenhos e imprimir relatório e anexar na carta remessa e apanhar assinaturas do Secretário de Finanças e do Prefeito ou representante.	Subprocesso
Realizar pagamentos e receber quitação	Receber empenhos	Subprocesso
Receber e guardar os valores do Município, ou de terceiros a ela caucionados	Realização de pagamentos	Subprocesso
Receber e guardar os valores do Município, ou de terceiros a ela caucionados	conferência do empenho	Subprocesso
Receber e guardar os valores do Município, ou de terceiros a ela caucionados	A Tesouraria não guarda valores em espécie.	
Receber prestação de contas de adiantamentos realizados	QUEM REALIZA ESSE PROCEDIMENTO É A CONTABILIDADE	

Na Gerência a maioria dos processos relatados foram considerados atividades. 2 processos não receberam nenhum rótulo, em razão de ter sido relatado que a atribuição legal não era exercida no departamento (conforme abordado no tópico “Atribuições sem processos de trabalho” acima)

Os processos e subprocessos identificados estão relacionados, principalmente, a pagamentos diversos, envolvendo, no caso dos subprocessos, outros departamentos, como a diretoria de contabilidade.

Assim, foram identificadas 9 atividades, 2 processos e 4 subprocessos, além de duas atribuições sem processos identificados.

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS ACHADOS

A seguinte nuvem de palavras foi elaborada a partir das respostas obtidas no questionário, ela nos permite consolidar algumas informações encontradas, servindo de referência visual e didática para uma breve conclusão sobre os achados da pesquisa, que a seguir exporemos:

Nota-se de pronto a proeminência da palavra “Processo”, isto se dá pela constante descrição processos administrativos nos quais atuam os departamentos da SeFIN, pensando-se em termos de Administração Pública o surgimento da palavra encontra respaldo no princípio da legalidade, afinal, a SeFIN só pode fazer aquilo que a lei lhe autoriza fazer, devendo suas ações encontrar respaldo em algum ato normativo, por isso a palavra “Legislação” possui algum destaque. Portanto, a palavra “Processo” demonstra certa aderência entre os departamentos da SeFIN e o seu texto legal regente.

Além disso, podemos verificar que a visão das lideranças é de que seus processos de trabalhos está bastante atrelado aos processos administrativos, em parte pela já exposta peculiaridade da legalidade na Administração Pública e em parte pela semântica da palavra “processo”, pois imagina-se que muitos compreendam que processos, seja de trabalho, seja administrativo, são aqueles processos administrativos que tramitam na SeFIN. Contudo, as lideranças também foram capazes de identificar diversos processos de trabalho em seus departamentos.

A palavra “empenho” se destaca no contexto dos departamentos integrantes das Diretorias de Contabilidade e de Tesouro, foi possível verificar que o empenho é o principal Macroprocesso de ambas Diretorias e, em diversas ocasiões, as lideranças dos departamentos integrantes da Diretoria descreveram Subprocessos ou Atividades integrantes do Macroprocesso “Empenho”, o caso da Coordenadoria de Empenho e Processamento de Despesas se destaca, pois 17 Subprocessos descritos integram o Macroprocesso mencionado.

Merece destaque, também, as palavras “Emissão”, “Emitir”, pois se traduziram em diversos processos de trabalho, ligados a emissão de pareceres, guias, relatórios, extratos, dentre outros. São processos diversos que atendem a interesses de contribuintes, como no caso das guias e aos interesses de outros departamentos, como no caso dos relatórios - outra palavra que se destacou na nuvem acima - que servem de instrumento de informação aos gestores dos departamentos.

O destaque da palavra “Relatório” se relaciona com outras palavras, que mostram como os gestores se preocupam com informações, que subsidiam seu processo decisório e, também, permitem controlar a atuação de seus departamentos. Tal fato se comprova pela proeminência de palavras como “Análise”, “Controle”, “Acompanhar”, atividades diversas vezes relatadas por lideranças que ocupam cargos de direção ou gerência, cujas atribuições estão ligadas a tarefas de supervisão e decisão.

Por fim, algumas palavras se destacam, mas parecem não fazer sentido. Analisando-se o contexto da SeFIN fica fácil compreendê-las em conjunto, afinal, a principal tarefa da Secretaria é exercer a administração tributária do município, assim, faz sentido o destaque de palavras relacionados como “Tributo”, “Fiscal”, “Lançamento” e “Débito”, palavras ligadas ao tributo em si, como “ITBI”, “ISS” e “IPTU”, processos administrativos fiscais como “Revisão”, “Execução” e “Compensação”, atos diversos do ato de administrar o fisco como “Fiscalização”, “Emissão”, “Cadastro”, “Baixa” e, é claro, a principal finalidade da tributação que é a aquisição de recursos para a fazenda pública, com as palavras “Receita” e “Pagamento”.

Diante do exposto, foi possível verificar que a SeFIN possui processos de trabalho alinhados às atribuições a ela delegadas, o que nos permitiu enxergar um vasto cenário de processos de trabalho, e suas atividades, servindo de ponto de partida para um aprofundamento da descoberta e mapeamento dos processos de trabalho existente, que é, conforme o BPM, a próxima etapa da presente pesquisa.

**APÊNDICE G – Produto Técnico - Relatório de Procedimentos Operacionais Padrão 2
(RPOP 2)**

**FUNDAÇÃO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DO ENSINO SUPERIOR DO
NORTE DE MINAS — FADENOR**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS — UNIMONTES

RELATÓRIO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (RPOP)

**Montes Claros – MG
2023**

RELATÓRIO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (RPOP)

Relatório de atividades realizadas no mês de abril de 2023 pela equipe técnica da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino Superior do Norte de Minas — FADENOR em função de contrato assinado entre as duas partes. Entrega de documentos 3 de 12.

Equipe Técnica:

- Felipe Fróes Couto, Dr.
- Pablo Perón de Paula, Dr.
- Felipe Martins Maia, MBA.
- Brenda Gabrielle de Carvalho.
- Matheus Vitor Pereira de Abreu.

APRESENTAÇÃO

Trata-se da segunda versão do segundo relatório de Procedimentos Operacionais Padrão (RPOP) previsto para entrega nos termos do contrato administrativo de prestação de serviços P553-22.

O trabalho do segundo mês de coletas, terceiro mês de pesquisa, ainda se refere a primeira fase da metodologia do *Business Process Management* (BPM), qual seja, a identificação dos processos de negócios.

Os pesquisadores, no RPOP de março, buscaram identificar, a partir das respostas fornecidas pelas lideranças da SeFIN, os macroprocessos, subprocessos, processos e atividades existentes.

No mês de abril buscou-se validar e retificar as classificações realizadas, para tanto se realizou grupos focais com as lideranças da SeFIN, nos quais estas contribuíram para a melhor identificação dos processos de trabalho existentes e categorização destes conforme as classificações estabelecidas.

O presente relatório apresentará os trabalhos realizados nos grupos focais, bem como a reunião das informações fornecidas nestes, de forma a demonstrar os macroprocessos identificados na SeFIN, junto a seus subprocessos, além dos processos e atividades pertinentes a cada departamento da secretaria.

Por se tratar da segunda versão algumas lideranças apresentaram sugestões de melhorias e observações à primeira versão. Acerca das observações da liderança da Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte, em sua maioria as alterações foram realizadas e as inserções foram feitas conforme os apontamentos.

Em relação à liderança da Coordenadoria de Apoio Administrativo a ponderação se revela pertinente à fase de mapeamento dos processos de trabalho, assim, no momento do mapeamento, é necessário adicionar a constatação feita de que qualquer um dos departamentos da Diretoria de Receitas pode declarar a prescrição do processo, desde que possua um Auditor de Tributos.

Em relação à liderança da Coordenadoria de Tributos Imobiliários todas as alterações solicitadas foram realizadas.

Em relação à liderança da Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias foram realizadas as alterações conforme apontamentos.

Em relação à não identificação de subprocessos que possa ter ocorrido na presente fase, cumpre esclarecer que, ao longo das futuras coletas, eles poderão ser apresentados e esclarecidos, sem prejuízos ao mapeamento dos fluxos de processos.

Em relação à liderança da Coordenadoria de Fiscalização e Rendas as alterações solicitadas foram realizadas.

Assim, passa-se a apresentar a segunda versão do RPOP2

SUMÁRIO

<u>GRUPOS FOCAIS E VALIDAÇÃO</u>	158
<u>ANÁLISE DE DADOS</u>	159
<u>MACROPROCESSOS DA SEFIN</u>	161
<u>PROCESSOS E ATIVIDADES DE CADA DEPARTAMENTO</u>	188
<u>Secretário de Finanças</u>	188
<u>Diretoria de Contabilidade</u>	194
<u>Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas</u>	197
<u>Coordenadoria de Empenho e Processamento de Despesas</u>	199
<u>Diretoria de Tesouro</u>	200
<u>Gerência de Tesouraria</u>	202
<u>Diretoria de Receitas</u>	203
<u>Gerência de Cadastro Técnico</u>	204
<u>Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte</u>	205
<u>Coordenadoria de Fiscalização e Rendas</u>	206
<u>Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias</u>	207
<u>Coordenadoria de Tributos Imobiliários</u>	208
<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	209

GRUPOS FOCAIS E VALIDAÇÃO

Na presente fase da pesquisa buscou-se a validação das informações encontradas, bem como a validação da sua forma de compreensão, além disso, buscou-se estabelecer os elos existentes entre os departamentos, de forma a se enxergar os fluxos de processos existentes na SeFIN.

Para isso recorreu-se à realização de grupos focais junto às lideranças, a opção por grupos focais se justifica por ser uma forma rápida e prática de atingir o objetivo pretendido, nesse sentido é o exposto pela ABPMP:

Workshop estruturado é uma reunião focada e facilitada, na qual especialistas no assunto e partes interessadas criam modelos de forma interativa. Oferece a vantagem de encurtar o tempo necessário para desenvolver os modelos e criar um forte senso de propriedade nos participantes, quando comparado a outras técnicas. Workshops estruturados também podem ter a vantagem de um facilitador com habilidades em técnicas de modelagem, as quais normalmente não são conhecidas pelos participantes do processo. (CBM CBOK, p. 118, 2013)

Assim, foram realizadas 5 reuniões distribuídas da seguinte forma:

- 2 reuniões com a Diretoria de Contabilidade e Diretoria de Tesouro, e departamentos vinculados;
- 2 reuniões com a Diretoria de Receitas e departamentos vinculados;
- 1 reunião com o Secretários de Finanças e Coordenadoria de Apoio Administrativo.

Nas reuniões procurou-se identificar discrepâncias nas classificações realizadas pelos pesquisadores e aquelas que as lideranças julgavam corretas, a partir de seu conhecimento amplo da realidade organizacional.

Além de eventuais retificações nas classificações, procurou-se identificar as relações existentes entre os processos de trabalho descritos, estabelecendo-se elos entre departamentos de forma a tornar mais nítido as interações existentes no contexto de cada macroprocesso.

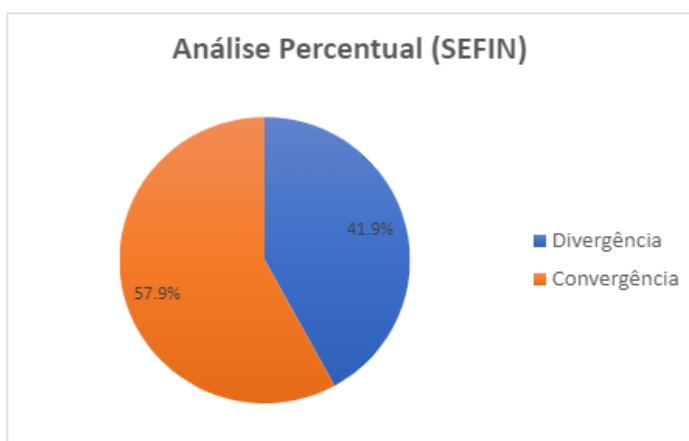
No presente relatório serão apresentados os macroprocessos identificados na SeFIN junto aos subprocessos vinculados, além das atividades e processos pertinentes a cada departamento. Antes será apresentado um panorama geral da análise dos dados coletados e/ou validados

ANÁLISE DE DADOS

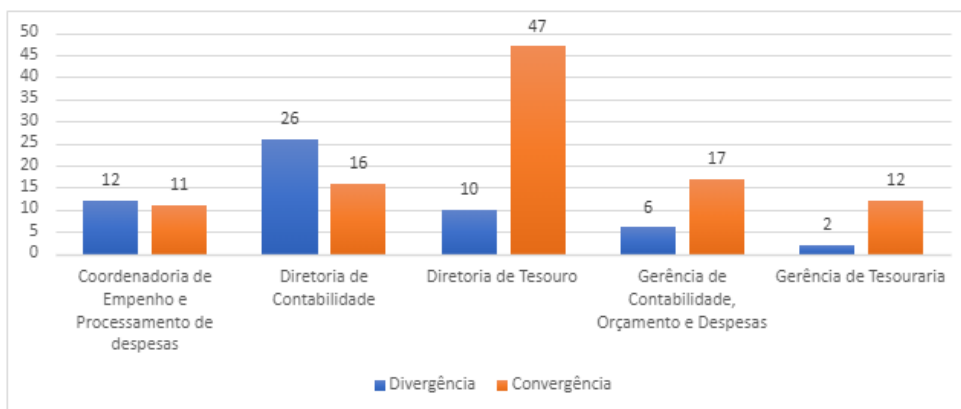
Após os grupos focais passou-se à análise dos dados, a partir do quais foram identificados 91 macroprocessos no contexto da SeFIN, os quais serão apresentados individualmente junto aos subprocessos relacionados, estes no total de 140 subprocessos, e aos departamentos vinculados.

Foram identificados também 52 processos e 186 atividades, 36 processos descritos ficaram sem classificação, por razões como as apresentadas no RPOP1, em que se detalhou as atribuições sem processos vinculados.

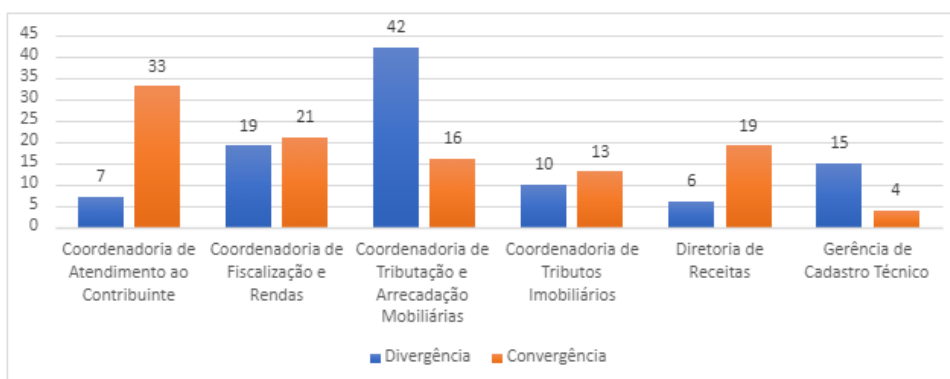
As diferenças entre as classificações realizadas pelos pesquisadores e aquelas retificadas pelas lideranças ocorreram em 41,9% dos casos, ou seja, em 57,9% dos casos as lideranças concordaram com as classificações inicialmente feitas pelos pesquisadores:



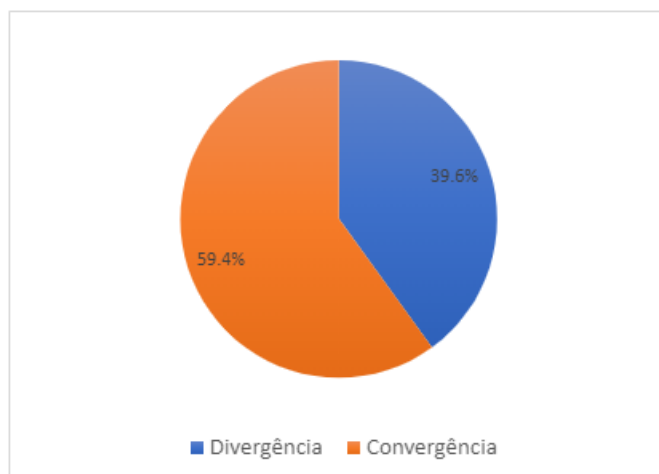
No primeiro grupo focal, das Diretorias de Contabilidade e de Tesouro houve uma convergência entre pesquisadores e lideranças em 65% dos casos, restando 35% às divergências de classificações. A distribuição entre os departamentos de ambas as Diretorias se deu da seguinte forma:



No segundo grupo focal, realizado com as lideranças da Diretoria de Receitas, as convergências se deram em 52% dos casos, e as divergências, em 48%. Essa foi a distribuição entre os departamentos:



Por fim, no terceiro grupo focal, realizado com as lideranças da Coordenadoria de Apoio Administrativo - cujas atribuições se confundem com as do Secretário de Finanças e, portanto, responderam o formulário em conjunto -, houve uma convergência de 59,4% entre as classificações, com divergência em 39,6% dos casos.



A nova distribuição das informações coletadas e/ou validadas encontra-se da seguinte forma entre os departamentos da SeFIN:

Departamentos	Sem classificação	Atividades	Processos	Subprocessos
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	2		5	
Coordenadoria de Empenho e Processamento de despesas	2	13	2	8
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas		6	5	17
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	5	1	17	26
Coordenadoria de Tributos Imobiliários	1	9		13
Diretoria de Contabilidade	3	16	16	6
Diretoria de Receitas		12	1	7
Diretoria de Tesouro	2	46	3	5
Gerência de Cadastro Técnico		6	1	8
Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	14	11	1	10
Gerência de Tesouraria	3	10		4
Secretário de Finanças	4	56	1	36
Total Geral	36	186	52	140

Os 91 macroprocessos identificados serão, agora, descritos em conjunto com seus subprocessos subordinados e os departamentos vinculados:

MACROPROCESSOS DA SEFIN

Macroprocessos serão apresentados com os nomes descritos pelas lideranças, os subprocessos vinculados cujo elo foi estabelecido através dos grupos focais, o departamento responsável por aquele subprocesso apresentado ao lado da descrição do subprocesso e, por fim, os departamentos vinculados ao macroprocesso ainda que, inicialmente, não tenham sido descritos os subprocessos pelos quais eles são responsáveis.

O primeiro departamento vinculado citado é sempre aquele que primeiro mencionou o processo de trabalho durante as coletas de dados.

A seguir os 90 macroprocessos a serem mapeados na SeFIN.

ALTERAÇÃO CONTRATUAL - DEMAIS PESSOAS JURÍDICAS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Revisão Cadastral	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Secretaria de Infraestrutura
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias

ALTERAÇÃO CONTRATUAL - PROFISSIONAL AUTÔNOMO	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Revisão Cadastral	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Secretaria de Infraestrutura
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas

ALTERAÇÃO CONTRATUAL – MEI	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Revisão cadastral	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Secretaria de Infraestrutura
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias

ALVARÁ PROVISÓRIO PARA OS DEMAIS CASOS PREVISTOS EM LEI

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Análise e emissão do alvará de funcionamento provisório	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Procuradoria Geral	Diretoria de Receitas

ANÁLISE DE PAGAMENTOS NÃO EFETIVADOS DE GUIAS DE RECOLHIMENTO

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Análise parecer Sobre a Baixa de Pagamentos	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias

AUTORIZAÇÃO ESPECIAL PARA EVENTO

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Processo de cálculo do tributo	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Análise e emissão do alvará temporário para evento	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Procuradoria Geral	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Secretaria de Meio Ambiente	Vigilância Sanitária
MC Trans	Secretaria de Defesa Social
Secretaria de Defesa Social	Secretaria de Serviços Urbanos
Gabinete do Prefeito	Gabinete do Secretário

BAIXA DE CMC - PESSOA JURÍDICA

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
-------------------------	--------------

Processo de baixa CMC pessoa jurídica (PARTE 1)	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Certidão de Processo de baixa CMC pessoa jurídica (PARTE 2)	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Baixa de Inscrição cadastral	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Procuradoria Geral
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas

CMC - CADASTRO MUNICIPAL DE CONTRIBUINTE - ASSOCIAÇÕES E INSTITUTOS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Secretaria de Infraestrutura
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas

CERTIDÃO DE ISENÇÃO IPI TAXISTA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Processo de certidão de IPI e ICMS	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas

CMC - CADASTRO MUNICIPAL DE CONTRIBUINTE - DEMAIS PESSOAS JURÍDICAS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Secretaria de Infraestrutura
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas

CMC - CADASTRO MUNICIPAL DE CONTRIBUINTE – MEI	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO

CMC - PESSOA JURIDICA - MEI	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	

CMC - CADASTRO MUNICIPAL DE CONTRIBUINTE - PESSOA FÍSICA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
CMC - PESSOA FISICA	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	

CERTIDÃO NEGATIVA DE DÉBITOS - PESSOA FÍSICA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Procuradoria
Gerência de Cadastro Técnico	

CERTIDÃO NEGATIVA DE DÉBITOS - PESSOA JURÍDICA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Procuradoria Fiscal
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	

CERTIDÃO NEGATIVA DE DÉBITOS PARA FINS DE INVENTÁRIO	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos vinculados	

DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Gerência de Cadastro Técnico
Procuradoria	

CERTIDÃO NEGATIVA DO IMÓVEL OU COMPROBATÓRIA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Quando necessário emissão de parecer.	Diretoria de Receitas
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Gerência de Cadastro Técnico
Procuradoria Geral	Diretoria de Receitas

BAIXA DE CMC - PESSOA FÍSICA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Processo de baixa CMC pessoa física: O fiscal (externo) verifica em visita no local se o estabelecimento de fato não está funcionando e o fiscal ou o auditor analisa o pedido de baixa de cadastro municipal e procedem com a notificação de eventuais débitos que encontra-se em aberto	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Procuradoria Geral	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas

CERTIDÃO DE ISENÇÃO ICMS TAXISTA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas

COMPENSAÇÃO DE CRÉDITO TRIBUTÁRIO	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Envio de processos de compensação com débitos eventualmente prescritos para análise da Coordenação de Fiscalização e Rendas	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias

Compensação de tributos	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Emitir pareceres conclusivos em processos de restituições financeiras, fiscal, de isenção, revisão de tributos, compensação financeira.	Diretoria de Receitas
Processo de compensação: O fiscal ou o auditor de tributos analisa se ocorreu o disposto no art. 211 e seguintes do CTM para concessão do pedido.	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Elaborar despachos/decisões nos processos administrativos (restituição, compensação, revisão IPTU, eco crédito e defesa fiscal)	Secretário de Finanças
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Apoio Administrativo
Coordenadoria de Tributos Imobiliários	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Gerência de Tesouraria	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Diretoria de Receitas	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Gabinete do Secretário	

COMPENSAÇÃO DE CRÉDITO TRIBUTÁRIO - SIMPLES NACIONAL	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Diretoria de Receitas
Gabinete do Secretário	

CÓPIA DE PROCESSO E/OU DOCUMENTOS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Gabinete do Secretário
Procuradoria Geral	Secretaria ou setor com pertinência ao assunto

EXTINÇÃO DE CRÉDITO TRIBUTÁRIO - ECO CRÉDITO	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Extinção de pagamento por Eco crédito	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Elaborar despachos/decisões nos processos administrativos (restituição, compensação, revisão IPTU, eco crédito e defesa fiscal)	Secretário de Finanças
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Gabinete do Secretário	

INCENTIVO FISCAL	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Gabinete do Secretário
Coordenadoria de Tributos Imobiliários	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Gerência de Cadastro Técnico	Secretaria de Desenvolvimento Econômico

REQUERIMENTO DE PARCELAMENTO DE DÉBITOS 2 - MOBILIÁRIO - DO ANO/ATIVA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Gabinete do Secretário	

RESTITUIÇÃO FINANCEIRA ITBI	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Restituição de tributos	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Apoio Administrativo

Coordenadoria de Tributos Imobiliários	Gerência de Tesouraria
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas

SUBSTITUIÇÃO DE NOTA FISCAL ELETRÔNICA AVULSA – PF

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Processo de substituição de NFS-e avulsa pessoa física	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	

SUSPENSÃO/INATIVIDADE DE CMC - PESSOA JURÍDICA

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
BAIXA TEMPORÁRIA DE INSCRIÇÃO CADASTRAL (SUSPENSÃO DA INSCRIÇÃO CADASTRAL)	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Procuradoria Geral

CONSTRUÇÃO BAIXA E HABITE-SE

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	Secretaria de Infraestrutura
Gerência de Cadastro Técnico	Coordenadoria de Tributos Imobiliários

IMUNIDADE

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
-------------------------	--------------

Imunidade tributária	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Análise de isenções e imunidades	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	Gabinete do Secretário
Coordenadoria de Tributos Imobiliários	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Gerência de Cadastro Técnico
Secretaria de Desenvolvimento Social	

DEFESA FISCAL	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	Gabinete do Secretário
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Procuradoria Geral
Conselho do Contribuinte	

CANCELAMENTO DE NOTA FISCAL ELETRÔNICA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
EXECUÇÃO CANCELAMENTO NFSE	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias

SUBSTITUIÇÃO DE NOTA FISCAL ELETRÔNICA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Execução substituição NFSE	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias

AVALIAÇÃO DE PRODUTIVIDADE PARA FINS DE GRATIFICAÇÃO E ENVIO DE PEDIDO DE FÉRIAS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	Gabinete do Secretário
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Gerência de Cadastro Técnico
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Tributos Imobiliários

ENVIO PARA A DÍVIDA ATIVA DOS ACORDOS DE PARCELAMENTO ESTORNADOS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Cobrança administrativa	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Notificação e cobrança de parcelamentos vencidos e a vencer	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Dívida Ativa

LICENCIAMENTO EMPRESARIAL	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Secretaria de Infraestrutura	

CONFERÊNCIA E CONTABILIZAÇÃO DA RECEITA DIARIA E MENSAL	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	

Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Diretoria de Contabilidade
Diretoria de Tesouro	

ANÁLISE SOLICITAÇÃO OPÇÃO SIMPLES NACIONAL

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
ENQUADRAMENTO SIMPLES NACIONAL - MEI	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Não foram mencionados

DESENQUADRAMENTO SIMPLES NACIONAL POR FALTA DE INSCRIÇÃO MUNICIPAL

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
ENQUADRAMENTO SIMPLES NACIONAL - MEI	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Gabinete do Secretário	

PROCESSAMENTO ARQUIVOS PGFN

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas

SUSPENSÃO DE LICENCIAMENTO EMPRESARIAL

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Secretaria de Infraestrutura

ELABORAÇÃO DO CALENDÁRIO FISCAL	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Definição das melhores datas de pagamento	Diretoria de Receitas
Elaborar minutas do decreto do calendário fiscal	Diretoria de Receitas
Submeter ao secretário de finanças para aprovação	Diretoria de Receitas
Dados cadastrais necessários para emissão de tributos	Gerência de Cadastro Técnico
Validação do Calendário Fiscal	Secretário de Finanças
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Diretoria de Receitas	Gerência de Cadastro Técnico
Secretário de Finanças	

LIBERAÇÃO DE ALVARÁ DE LOCALIZAÇÃO DEFINITIVO, PROVISÓRIO E TEMPORÁRIO DAS EMPRESAS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Diretoria de Receitas	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias

COMUNICAÇÃO DE FRAUDES	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Diretoria de Receitas	

EMISSÃO DE CERTIDÃO DE VALOR VENAL, DE ENDEREÇO, DE DATA DE LANÇAMENTO DA EDIFICAÇÃO	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Quando necessário emissão de parecer.	Diretoria de Receitas
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Gerência de Cadastro Técnico	Diretoria de Receitas

LOCALIZAÇÃO DE IMÓVEIS

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Gerência de Cadastro Técnico	Procuradoria Geral

CONTABILIZAÇÃO DOS FATOS CONTÁBEIS CONFORME A LEGISLAÇÃO PERTINENTE	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Diretoria de Contabilidade	Toda a Prefeitura

IDENTIFICAR VINCULAÇÃO RECURSO PARA CADASTRO E REGISTRO CONTÁBIL	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Diretoria de Tesouro	Não foram citados os departamentos

CONSULTAR OS LANÇAMENTOS VIA ORDENS JUDICIAIS DE BLOQUEIOS OU CUMPRIMENTO SENTENÇAS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Diretoria de Tesouro	Conta Bancária
Banco	Procuradoria Jurídica
Diretoria de Contabilidade	

EMITIR RELATÓRIOS DE ACORDO COM A NATUREZA DA OPERAÇÃO DE CRÉDITO PARA SEGURANÇA FISCAL DO ATO	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Secretário de Finanças	Gabinete do Prefeito

VALIDAR O CALENDÁRIO FISCAL	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Secretário de Finanças	Diretoria de Receitas

ENCAMINHAR PROPOSTAS, ALTERAÇÕES E SUGESTÕES PARA COMPOSIÇÃO DA LDO	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Fornecer dados e informações para colaborar na elaboração do LOA, LDO e PPA	Secretário de Finanças
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Secretário de Finanças	

ENCAMINHAR PEDIDO DE FÉRIAS E PRODUTIVIDADE DE TODOS OS SERVIDORES DA SEFIN	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Apoio Administrativo	Secretário de Finanças

REALIZAR PAGAMENTO DE PARCELAMENTOS COM OUTROS ÓRGÃOS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos identificados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Secretário de Finanças	Diretoria de Contabilidade
Diretoria de Tesouro	

EMISSÃO DE PARECER	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Quando necessário emissão de parecer	Diretoria de Receitas

DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Procuradoria Gabinete	Procuradoria
Secretaria ou setor com pertinência ao assunto	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Diretoria de Receitas	

IMUNIDADE TRIBUTÁRIA E ISENÇÕES -ASSOCIAÇÕES, INSTITUTOS, FUNDAÇÕES, IGREJA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Parecer de Imunidade	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Imunidade Tributária	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Execução de decisão	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Decidir acerca das isenções e imunidades concedidas	Gabinete do Secretário
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Concelho do Contribuinte
Gerência de Cadastro Técnico	Secretaria de Desenvolvimento Social
Procuradoria Geral	Gabinete do Secretário
Coordenadoria de Tributos Imobiliários	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	Secretaria de desenvolvimento econômico
Coordenadoria de Apoio Administrativo	

REQUERIMENTO DE PARCELAMENTO DE DÉBITOS 1 - IMOBILIÁRIO - DO ANO/ATIVA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Gabinete do Secretário

RESTITUIÇÃO FINANCEIRA - DEMAIS TRIBUTOS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Processo de restituição	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas

Envio de processos de compensação com débitos eventualmente prescritos para análise da coordenação de fiscalização e rendas	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Restituição de tributos	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Manifestação em Processos de Restituição de IPTU	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Emitir pareceres conclusivos em processos de restituições financeiras	Diretoria de Receitas
Elaborar despachos/ decisões nos processos administrativos (restituição)	Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	Tesouraria
Diretoria de Receitas	Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Coordenadoria de Apoio Administrativo
Coordenadoria de Tributos Imobiliários	

REVISÃO DE ÁREA COMERCIAL	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Manifestação em Processos de Revisão do cadastro mobiliário	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Coordenadoria de Tributos Imobiliários

SUSPENSÃO/INATIVIDADE DE CMC - PESSOA FÍSICA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
BAIXA TEMPORARIA DE INSCRIÇÃO CADASTRAL (SUSPENSÃO DA INSCRIÇÃO CADASTRAL)	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Procuradoria Geral	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas

OPERAÇÃO FISCAL PTA

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Operação fiscal PTA	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Auto de constatação	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
AUTO DE INFRAÇÃO	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Notificação (OPERAÇÃO FISCAL PTA)	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Termo de início de ação fiscal	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
termo de intimação fiscal	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Determinar a Coordenadoria de Fiscalização de Rendas para que se proceda diligências fiscais em determinadas atividades, sobretudo nas empresas de maior porte com maior capacidade contributiva.	Diretoria de Receitas
Acompanhar a aplicação de penalidades por meio de decisões finais (Operação Fiscal PTA)	Gabinete do Secretário
Elaborar despachos/decisões de emissão de parecer, Operação Fiscal PTA	Gabinete do Secretário
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Gabinete do Secretário
Procuradoria Geral	Conselho do Contribuinte
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Diretoria de Receitas	Gabinete do Secretário

PROCESSO DE CND PESSOA JURÍDICA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Processo de CND pessoa jurídica	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	

PROCESSO DE NOTIFICAÇÃO DE DÉBITO	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Notificação (NOTIFICAÇÃO DE DÉBITOS)	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	Procuradoria Geral

EMISSÃO E ENVIO DE NOTIFICAÇÃO DE COBRANÇA EXTRAJUDICIAL DE DEBITOS VENCIDOS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	

PUBLICAÇÃO DOS ACORDOS DE PARCELAMENTO ESTORNADOS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	

VISTORIA FISCAL	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas

REVISÃO DE LANÇAMENTO ISS FIXO OU ESTIMADO	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Revisão de lançamento de TX de fiscalização e funcionamento	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	

DESENQUADRAMENTO SIMPLES NACIONAL POR DÉBITO	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	

DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Gabinete do Secretário
Coordenadoria de Fiscalização e Rendas	

PROCESSAMENTO ARQUIVOS DASSENDAS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	

CASSAÇÃO DE LICENCIAMENTO EMPRESARIAL	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	Secretaria de Infraestrutura

EMIÇÃO DE RELATORIO DE PROCESO DE IMPUGNAÇÃO DE TRIBUTOS IMOBILIÁRIOS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributos Imobiliários	

ORIENTAR OS CONTADORES QUANTO A LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Diretoria de Receitas	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Coordenadoria de Tributos Imobiliários	Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	

PROMOVER A COBRANÇA EXTRAJUDICIAL EM MASSA DO CRÉDITO, E ENCAMINHAR À GERÊNCIA DE DÍVIDA ATIVA PARA QUE SE PROCEDA A INSCRIÇÃO EM DÍVIDA ATIVA, PROTESTO, E CONSEQUENTEMENTE A COBRANÇA JUDICIAL.

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Diretoria de Receitas	Coordenadoria de Fiscalização e Rendas
Coordenadoria de Tributos Imobiliários	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	

CADASTRAR IMÓVEIS NO MUNICÍPIO

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Secretaria de Infraestrutura	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	

LEVANTAMENTO DE SITUAÇÃO REAL

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Gerência de Cadastro Técnico	Secretaria de Infraestrutura
Procuradoria Geral	

ENCAMINHA AS SECRETARIAS DE ORIGEM PARA ASSINATURA DO SECRETÁRIO E RECEBIMENTO DOS SERVIÇOS OU MATERIAL

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Diretoria de Contabilidade	

EMPENHOS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Encaminha os empenhos liquidados para Secretaria de Finanças	Diretoria de Contabilidade
Encaminha para liquidação	Diretoria de Contabilidade
Recebe os empenhos após assinaturas das secretarias de origem	Diretoria de Contabilidade
Devolver a Secretaria de Origem a solicitação de empenho quando em desacordo para o seu empenhamento	Diretoria de Contabilidade
Encaminhar para Contabilidade Empenhar	Diretoria de Tesouro
Devolver as secretarias de origem as solicitações com inconsistências para correção	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas
Devolver as solicitações juntamente com os empenhos as secretarias de origem	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas
processar os empenhos após a conferência das solicitações	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas
Receber e conferir as solicitações de Empenhos	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas
conferir documentação inerente aos empenhos	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas
efetuar a liquidação do empenho após conferência	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas
Receber os empenhos das secretarias	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas
Registrar os Empenhos da execução orçamentária e patrimonial do Município	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas
Fazer triagem: verificar assinaturas, carimbo, recursos próprios ou convênios.	Gerência de Tesouraria
Aprovar solicitações de empenho quando o trâmite determina a verificação da disponibilidade financeira	Secretário de Finanças
Atestar previamente a disponibilidade financeira para execução de despesas nos processos licitatórios (CFR,FLD, Termo de Ajuste de Dotação)	Secretário de Finanças
Supervisionar a elaboração de empenhos com a retenção das contribuições devidas	Secretário de Finanças
Ordenar o encaminhamento dos empenhos para Tesouraria	Secretário de Finanças
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Diretoria de Contabilidade	Secretário de Finanças
Diretoria de Tesouro	Gerência de Tesouraria
Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	

DÉBITO AUTOMÁTICO COSIP	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Recurso COSIP-Iluminação Pública	Diretoria de Tesouro

DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Diretoria de Tesouro	

PAGAMENTO	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Empenhos globais e estimativos ao retornarem ao setor com as devidas assinaturas, são arquivados pelo setor de empenho.	Coordenadoria de Empenho e Processamento de despesas
Os empenhos ordinários e sub empenhos ao serem pagos pela tesouraria retornam ao arquivo da contabilidade para serem arquivados.	Coordenadoria de Empenho e Processamento de despesas
Empenhos ordinários após as assinaturas retornam ao setor para conferência de toda documentação, quitação com órgãos governamentais, N.F, após liquidação no sistema, protocolização e encaminhamento para o núcleo administrativo da SEFIN.	Coordenadoria de Empenho e Processamento de despesas
Encaminha os empenhos liquidados para Secretaria de Finanças	Coordenadoria de Empenho e Processamento de despesas
Efetuar Registro Contábil da Despesa	Diretoria de Tesouro
Conferir documentação inerente aos empenhos	Diretoria de Tesouro
Efetuar a liquidação do empenho após conferência	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas
Liberar após liquidação dos empenhos para pagamento	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas
Contabilizar os empenhos e imprimir relatório e anexar na carta remessa e apanhar assinaturas do Secretário de Finanças e do Prefeito ou representante.	Gerência de Tesouraria
Chancelar os empenhos de todas as secretarias, exceto Saúde (que tem Contabilidade própria) após a liquidação	Gabinete do Secretário
Executar pagamentos de empenhos com fontes diversas	Gabinete do Secretário
Chancelar as notas de empenho após liquidação e antes do efetivo pagamento	Gabinete do Secretário
Exercer controle direto ao efetivar/validar pagamento na Tesouraria	Gabinete do Secretário
Chancelar a elaboração de empenho após a liquidação	Gabinete do Secretário
Efetivar alguns pagamentos de empenho na Tesouraria a partir da verificação de disponibilidade financeira	Gabinete do Secretário
Ordenar o encaminhamento dos empenhos para Tesouraria	Gabinete do Secretário
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Diretoria de Tesouro	Gabinete do Secretário
Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Coordenadoria de Empenho e Processamento de despesas
Coordenadoria de Apoio Administrativo	Gerência de Tesouraria
Diretoria de Contabilidade	

CONCILIAÇÃO	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Enviar a tesouraria para possíveis acertos	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas
receber os extratos bancários e mensalmente fazer a sua conciliação com os lançamentos contábeis	Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas
Encaminha para conciliação mensal	Diretoria de Tesouro
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas	Diretoria de Tesouro

ENCAMINHAR SUGESTÕES DE ATUALIZAÇÃO E ADEQUAÇÃO DAS DEMANDAS DA SEFIN À LEGISLAÇÃO VIGENTE	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Elaborar sugestões de atualização de legislação e encaminhar à Procuradoria (ex: sigilo, compensação, alvará para evento)	Gabinete do Secretário
Acompanhar as atualizações da legislação tributária para aplicar e fazer proposições de mudança nas rotinas	Gabinete do Secretário
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Gabinete do Secretário	Procuradoria Geral

EFETIVAR E SUPERVISIONAR A TRANSFERÊNCIA DE RECURSOS PARA O BANCO GERENCIADOR DA FOLHA DE PESSOAL	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Gabinete do Secretário	Diretoria de Tesouro

REPASSAR SEMANALMENTE OS SALDOS DAS CONTAS BANCÁRIAS PARA CONTROLE DO PREFEITO	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Gabinete do Secretário	Diretoria de Tesouro
Gabinete do Prefeito	

PRESTAR CONTAS DO ADIANTAMENTO DE NUMERÁRIO	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Gabinete do Secretário	Diretoria de Tesouro
Diretoria de Contabilidade	Coordenadoria de Apoio Administrativo

REALIZAR PAGAMENTO DE PARCELAMENTOS COM OUTROS ÓRGÃOS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Sem Subprocessos vinculados	
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Gabinete do Secretário	Diretoria de Tesouro
Diretoria de Contabilidade	Coordenadoria de Apoio Administrativo

COBRANÇA ADMINISTRATIVA	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Parecer Processos de Cobrança Administrativa	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	

BAIXA DE PAGAMENTOS	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Baixa de pagamentos Manual	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias	

RECOLHIMENTO DE ITBI

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Emissão da Guia de Recolhimento de ITBI	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Realizar a avaliação de valor venal para fins de ITBI	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Manifestação em Processos de Revisão de ITBI	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Fiscalização de atualização da base de cálculo através dos processos de ITBI	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Fiscalização e informação de dados para atualização do Cadastro Imobiliário, através do Pedido de Recolhimento de ITBI	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Análise da declaração apresentada (ITBI)	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Apuração da base de calculo (ITBI)	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Conferencia dos documentos (ITBI)	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributos Imobiliários	Gabinete do Secretário
Gerência de Cadastro Técnico	

REVISÃO DE IPTU E TLRs	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Manifestação em Processos de Revisão de TLRs	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Lançamento complementar de IPTU e TLRs	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Notificação do Contribuinte	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Lançamento e recálculo do IPTU e da TLRs	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Notificação de lançamento complementar de IPTU e TLRs	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Coordenadoria de Tributos Imobiliários	Gabinete do Secretário
Gerência de Cadastro Técnico	Procuradoria Geral
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	

ALTERAÇÃO DE TITULARIDADE

SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
Análise de processos administrativos	Gerência de Cadastro Técnico
Alteração de titularidade	Gabinete do Secretário
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Gerência de Cadastro Técnico	Gabinete do Secretário
Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte	

REVISÃO DA PLANTA DE VALORES	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
acompanhar demais responsáveis em apresentação ao legislativo	Gerência de Cadastro Técnico
Atualizar as plantas genéricas de valores por meio de índices de correção	Gerência de Cadastro Técnico
Coletar informações sobre valores de imóveis	Gerência de Cadastro Técnico
Promover pesquisa junto as imobiliárias sobre valores de metros quadrados de terrenos	Gerência de Cadastro Técnico
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Gerência de Cadastro Técnico	Coordenadoria de Tributos Imobiliários

LANÇAMENTO DE IPTU E TLRs	
SUBPROCESSOS VINCULADOS	DEPARTAMENTO
simular valores dos impostos corrigidos	Gerência de Cadastro Técnico
GERAÇÃO ARQUIVO DE CÁLCULO PARA IMPRESSÃO DOS CARNES	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Lançamento e recálculo de IPTU e TLRs	Coordenadoria de Tributos Imobiliários
Diligência in loco	Gerência de Cadastro Técnico
DEPARTAMENTOS VINCULADOS	
Gerência de Cadastro Técnico	Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias
Coordenadoria de Tributos Imobiliários	

PROCESSOS E ATIVIDADES DE CADA DEPARTAMENTO

Não se inseriram no contexto dos macroprocessos aquelas atividades realizadas em cada departamento, tendo em vista que são ações que não resultam em uma saída, bem como os processos pertinentes a cada um, tendo em vista que são processos que se iniciam e terminam sem necessidade de intervenção de outros departamentos para produzir a saída desejada.

Assim, apresenta-se as atividades e processos pertencentes a cada departamento.

Secretário de Finanças

No âmbito do Gabinete do Secretário de Finanças, foram identificadas 56 atividades e nenhum processo.

Atribuições	Processos Descritos	Tipo Identificado
Baixar instruções para cumprimento da legislação tributária	Supervisionar a elaboração de sugestões de instruções (portaria, decreto) e encaminhamento à Procuradoria	Atividade
Controlar e providenciar o recebimento das transferências ao Município	Acompanhar na Sala de Situação as receitas do Município e fazer comparação com exercícios anteriores	Atividade
Controlar e providenciar o recebimento das transferências ao Município	Exercer controle direto sobre as operações financeiras realizadas na Tesouraria	Atividade
Controlar e providenciar o recebimento das transferências ao Município	Monitorar o repasse das transferências obrigatórias por meio de extratos e relatórios	Atividade
Controlar e providenciar o recebimento das transferências ao Município	Supervisionar o recebimento das transferências de Saúde e Educação bem como as despesas para observância dos limites definidos na Constituição	Atividade
Controlar, supervisionar e avaliar a execução orçamentária	Analisar a evolução dos gastos públicos ao longo do exercício bem como da arrecadação	Atividade
Controlar, supervisionar e avaliar a execução orçamentária	Emitir relatórios por meio dos sistemas operacionais da despesa que	Atividade

	permitem mapeá-la por meio de dotações e secretarias	
Controlar, supervisionar e avaliar a execução orçamentária	Monitorar via sala de situação a execução das despesas de todas as secretarias	Atividade
Controlar, supervisionar e avaliar a execução orçamentária	Supervisionar a elaboração de empenhos e sua devida tramitação até o efetivo pagamento	Atividade
Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos	Acompanhar a execução do plano de fiscalização implementado pela Coordenadoria de Fiscalização e Rendas.	Atividade
Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos	Analisar relatórios emitidos pelas Gerências e Coordenadorias com dados reais levantados por meio dos softwares da Administração Municipal prestados pela GOVBR	Atividade
Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos	Atualizar e validar as informações do Cadastro Imobiliário e Cadastro Mobiliário	Atividade
Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos	Avaliar os relatórios de encaminhamentos feitos pela CTAM para a Gerência de Dívida Ativa (Procuradoria).	Atividade
Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos	Monitorar a cobrança/fiscalização do ITBI por meio das informações da coordenadoria de tributos imobiliários.	Atividade
Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos;	Monitorar os trabalhos desenvolvidos pelo setor de Cobrança Amigável, no sentido de verificar quais foram as medidas adotadas para a cobrança extrajudicial dos débitos.	Atividade
Dirigir e exercer a administração tributária, incluindo o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos	Supervisionar através da Sala de Situação (ferramenta disponibilizada pela GOVBR) o andamento da arrecadação em tempo real e compará-la com exercícios anteriores.	Atividade

Efetuar o pagamento da folha de pessoal do Município, observadas dotações orçamentárias e recursos referentes	Acompanhar a evolução dos gastos com pessoal na Sala de Situação, observado limite máximo legal	Atividade
Efetuar o pagamento da folha de pessoal do Município, observadas dotações orçamentárias e recursos referentes	Monitorar a elaboração dos empenhos da folha de pessoal na Diretoria de Contabilidade	Atividade
Fiscalizar o correto emprego do dinheiro público e determinar a apuração de fraudes contra a Fazenda Municipal	Comunicar à Corregedoria quando há conduta do servidor envolvida na fraude	Atividade
Fiscalizar o correto emprego do dinheiro público e determinar a apuração de fraudes contra a Fazenda Municipal	Monitorar por meio das fiscalizações realizadas pela SEFIN a adequada arrecadação de tributos	Atividade
Fiscalizar o correto emprego do dinheiro público e determinar a apuração de fraudes contra a Fazenda Municipal	Promover o encaminhamento legal ao órgão competente quando há suspeita/provas da prática de crimes	Atividade
Fiscalizar o correto emprego do dinheiro público e determinar a apuração de fraudes contra a Fazenda Municipal	Supervisionar com colaboração da Controladoria Geral a legalidade das despesas públicas	Atividade
Fornecer a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão, dados e informações financeiras para a elaboração de proposta orçamentária	Comunicar sobre incremento na arrecadação e previsão de gastos de setores específicos	Atividade
Fornecer a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão, dados e informações financeiras para a elaboração de proposta orçamentária	Emitir relatórios dos gastos de cada secretaria	Atividade
Fornecer a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão, dados e informações financeiras para a elaboração de proposta orçamentária	Integrar e participar ativamente das reuniões semanais do COMPAC (Comitê Permanente de Avaliação e Controle da Execução Orçamentária Municipal)	Atividade

Manifestar-se sobre as reclamações de contribuintes referente ao lançamento de tributos ou a imposição de penalidades	Acompanhar a aplicação de penalidades por meio de decisões finais (Operação Fiscal PTA)	Atividade
Manifestar-se sobre as reclamações de contribuintes referente ao lançamento de tributos ou a imposição de penalidades	Supervisionar a disponibilização dos formulários para abertura de processo de defesa fiscal e revisão para fins de IPTU	Atividade
Movimentar as contas bancárias do Município, em conjunto com o Prefeito	Exercer controle direto sobre as transações financeiras na Tesouraria	Atividade
Movimentar as contas bancárias do Município, em conjunto com o Prefeito	Remeter algumas demandas ao Secretário de Articulação Política para chancela que seria do Prefeito	Atividade
Participar da elaboração do Orçamento anual, em consonância com as normas estabelecidas pela Lei de Diretriz Orçamentária – LDO e com o Plano Plurianual	Reunir com lideranças para discussão dos dados que integrarão o projeto de lei a ser encaminhado à Câmara	Atividade
Preparar a prestação de contas do Município	Supervisionar a elaboração dos relatórios a serem apresentados ao TCE e Câmara Municipal pela Diretoria de Contabilidade	Atividade
Preparar a prestação de contas do Município	Validar informações trazidas pelos sistemas da GOVBR para conferência por amostragem	Atividade
Proceder no recolhimento das contribuições previdenciárias, sociais e trabalhistas de pessoal e de autônomos, conforme normas legais	Supervisionar a elaboração de empenhos com a retenção das contribuições devidas	Atividade
Proceder no recolhimento das contribuições previdenciárias, sociais e trabalhistas de pessoal e de autônomos, conforme normas legais	Verificar se as retenções realizadas pela Diretoria de Contabilidade foram efetivadas	Atividade

Processos sem atribuição vinculada	Auxiliar/ assessorar o secretário em novas soluções para a gestão da SEFIN	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Fazer a gestão das despesas a serem realizadas com o adiantamento de numerário	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Instruir e orientar o contribuinte em suas dúvidas	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Organizar a agenda de reuniões do secretário de Finanças	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Promover reuniões "temáticas" com membros de outras secretarias de acordo com as demandas do Secretário de Finanças (Planta Genérica de Valores, POP, Geobras)	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Promover reuniões mensais para discussão das ações adotadas pela SEFIN e planejamento das novas metas	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Protocolar e encaminhar processos e documentos	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Providenciar o devido arquivamento de documentos e processos	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Realizar a gestão dos contratos da Sefin (Ex: Serviços de impressão/cópias, Correios, Fadenor)	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Realizar a gestão patrimonial	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Realizar atendimento ao público via telefone ou presencial	Atividade
Promover a execução da contabilidade do Município	Acompanhar por meio dos empenhos e dos relatórios encaminhados aos órgãos de controle externo o registro das despesas realizadas	Atividade
Promover a execução da contabilidade do Município	Supervisionar os serviços desempenhados pela Diretoria de Contabilidade	Atividade
Promover reuniões com entidades representativas dos vários segmentos da sociedade,	Participar ativamente da apresentação do projeto de lei e suas discussões na Câmara de Vereadores	Atividade

técnicos do Executivo e vereadores, para as considerações na elaboração da proposta orçamentária		
Propor alteração na legislação tributária	Elaborar relatório de impacto das renúncias fiscais decorrentes de REFIS	Atividade
Providenciar a remissão ou cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade, nos termos da legislação tributária	Acompanhar por amostragem a tramitação de processos de restituição/compensação de maior complexidade	Atividade
Providenciar a remissão ou cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade, nos termos da legislação tributária	Delegar atribuição para decisão de processos de restituição/compensação	Atividade
Providenciar a remissão ou cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade, nos termos da legislação tributária	Monitorar os serviços da Coordenadoria de Tributos Imobiliários por meio de relatórios no tocante à verificação das condições de compensação/restituição	Atividade
Providenciar a remissão ou cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade, nos termos da legislação tributária	Monitorar os serviços da CTAM, setor de Baixa por meio de relatórios no tocante à verificação das condições de compensação/restituição	Atividade
Providenciar a remissão ou cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade, nos termos da legislação tributária	Supervisionar os trabalhos de análise dos processos de isenção/imunidade	Atividade
Providenciar a remissão ou cancelamento de créditos fiscais, a restituição, isenção ou declaração de imunidade, nos termos da legislação tributária	Validar as informações de remissão e cancelamento de créditos por meio de relatórios	Atividade
Providenciar, em articulação com a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão, a abertura de crédito orçamentário	Acompanhar a criação do crédito e seus reflexos nos gastos públicos	Atividade

Com relação à Coordenadoria de Apoio Administrativo foi possível identificar apenas 1 processo e nenhuma atividade no contexto das respostas pertencentes ao Secretário de Finanças.

Atribuições	Processos Descritos	Tipo Identificado
Processos sem atribuição vinculada	Elaborar memorandos e ofícios de acordo com a demanda do Secretário de Finanças	Processo

Diretoria de Contabilidade

Na Diretoria de Contabilidade, por sua vez, auferiu-se um quantitativo de 16 atividades e 16 processos.

Atribuições	Processos Descritos	Tipo Identificado
Acompanhar e controlar a execução orçamentária	Fornecer relatórios para controle da execução orçamentária	Atividade
Acompanhar e orientar a execução orçamentária e financeira dos convênios	Disponibiliza através de relatórios dados para acompanhamento dos convênios	Atividade
Acompanhar o resultado aumentativo e diminutivo do patrimônio do Município	Disponibiliza através de relatórios dados para análise	Atividade
Analisar as “Despesas de Exercícios Anteriores” e tomar providências cabíveis	Disponibilizar relatórios para auxiliar os gestores quanto as despesas de exercícios anteriores (Restos a Pagar)	Atividade
Controlar, conferir, classificar e contabilizar as operações orçamentárias, financeiras e patrimoniais do Município	Confere os Empenhos realizados	Atividade
Disponibilizar as informações contábeis, com segurança, a todos os usuários do sistema	Fornecer informações seguras para tomada de decisões	Atividade

Emitir relatórios para subsidiar a limitação de empenhos, conforme estabelecido na LDO	Disponibilizar relatórios para análise dos gestores quanto a limitação dos gastos públicos	Atividade
Emitir relatórios que visem à redução de custos	Emitir relatórios contábeis capazes de auxiliar o gestor na tomada de decisões	Atividade
Fiscalizar as despesas realizadas quanto a sua legalidade, comunicando imediatamente ao órgão de controle interno qualquer ocorrência anormal	Conferir os documentos legais para Empenhamento e pagamento das Despesas	Atividade
Informar sistematicamente ao Chefe do Executivo os percentuais de gasto com pessoal, dívida pública, educação, saúde e a execução orçamentária	Disponibilizar através de relatórios para análise	Atividade
Preparar os relatórios gerenciais, contendo elementos para a programação orçamentária e financeira do Município	Emitir relatórios extraídos do sistema contábil, Financeiro e Patrimonial capaz de auxiliar na execução Financeira	Atividade
Preparar os relatórios gerenciais, contendo elementos para a programação orçamentária e financeira do Município	Emitir relatórios extraídos do sistema contábil, Financeiro e Patrimonial capaz de auxiliar na execução orçamentária	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Atender as Secretarias quanto a execução orçamentária e Financeira	Atividade
Promover maior compreensão do conteúdo orçamentário por parte do Executivo, do Legislativo e do Público, através de relatórios e outros meios técnicos administrativos	Emitir relatórios de forma detalhada sobre a execução orçamentária do Município, fornecendo informações seguras para melhor compreensão de sua execução	Atividade
Publicar os relatórios contábeis, bem como os relatórios inerentes à Lei de Responsabilidade Fiscal	Disponibilizar informações e relatórios para as publicações legais no portal da transparência	Atividade
Publicar os relatórios contábeis, bem como os relatórios inerentes à Lei de Responsabilidade Fiscal	Emitir relatórios contábeis para atender a legislação pertinente	Atividade

Analisar e interpretar os resultados econômicos e financeiros	Fornecer informações capaz de subsidiar a análise econômica e financeira do município	Processo
Controlar, conferir, classificar e contabilizar as operações orçamentárias, financeiras e patrimoniais do Município	Acompanhar e Registrar os fatos contábeis	Processo
Elaborar mensalmente balancetes demonstrativos	Elaboração das Demonstrações contábeis de conformidade com a Legislação Pertinente	Processo
Elaborar mensalmente balancetes demonstrativos	Elaboração das Demonstrações contábeis utilizando software contratado	Processo
Elaborar os balanços e demonstrativos contábeis, orçamentários, financeiros e patrimoniais, obedecendo às normas gerais estatuídas pela Lei 4.320 de 17.03.64	Controle Financeiros através de registros contábeis	Processo
Elaborar os balanços e demonstrativos contábeis, orçamentários, financeiros e patrimoniais, obedecendo às normas gerais estatuídas pela Lei 4.320 de 17.03.64	Controle Orçamentário através de registros contábeis	Processo
Expedir instruções sobre a utilização do Plano de Contas, bem como sobre procedimentos contábeis, através de “Normas Operacionais Contábeis”	Expedir orientação para empenhamento da Despesa Pública	Processo
Fornecer à Administração Municipal, informações atualizadas e exatas para subsidiar as tomadas de decisões; aos órgãos de controle interno e externo para o cumprimento da legislação	Contabilização dos fatos contábeis de forma tempestiva	Processo
Informar ao Secretário Municipal de Finanças a situação de adiantamentos e diárias de viagem, propondo aprovação ou impugnação	Controlar os adiantamentos para Despesas de viagem	Processo

Informar ao Secretário Municipal de Finanças a situação de adiantamentos e diárias de viagem, propondo aprovação ou impugnação	Controlar os adiantamentos para pequenas Despesas	Processo
Informar ao Secretário Municipal de Finanças a situação de adiantamentos e diárias de viagem, propondo aprovação ou impugnação	Informar ao gestor para novo adiantamento de pequenas despesa e despesas de viagem, somente após a prestação de contas da anterior	Processo
Processos sem atribuição vinculada	Elaborar e encaminhar Demonstrativos inerentes a execução orçamentária e Financeira ao Governo Federal	Processo
Processos sem atribuição vinculada	Elaborar prestação de Contas anual para TCEMG	Processo
Promover audiência pública, nos meses e competências do exercício conforme calendário contábil, para demonstrar o cumprimento das metas fiscais de cada quadrimestre	Apresentação a cada quadrimestre das Demonstrações Contábeis na Câmara Municipal	Processo
Promover audiência pública, nos meses e competências do exercício conforme calendário contábil, para demonstrar o cumprimento das metas fiscais de cada quadrimestre	Apresentação da Aplicação na Saúde a Câmara Municipal a cada Quadrimestre	Processo
Promover audiência pública, nos meses e competências do exercício conforme calendário contábil, para demonstrar o cumprimento das metas fiscais de cada quadrimestre	Apresentação do Desempenho Orçamentário do Município a Câmara Municipal a cada Quadrimestre	Processo

Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas

Na Gerência de Contabilidade, Orçamento e Despesas identificou-se a existência de 11 atividades e 1 processo.

Atribuições	Processos Descritos	Tipo Identificado
--------------------	----------------------------	--------------------------

Atender aos Tribunais de Contas Estadual e da União, Ministério Público quando das inspeções “in loco” e requisição de documentação contábil	Auxiliar no atendimento e levantamento de dados aos órgãos estaduais e federais	Atividade
Confrontar a previsão das receitas com a realização das despesas	emitir relatórios contábeis possibilitando a análise do desempenho da receita e despesa do município, após a sua contabilização	Atividade
Controlar as operações de crédito, a dívida ativa, os créditos e as obrigações	emitir relatórios contábeis capaz de auxiliar o controle das operações de crédito, da dívida ativa, demais créditos e obrigações do município	Atividade
Elaborar balancetes, balanços e outros documentos contábeis	Auxiliar no levantamento de informações para geração de balancetes	Atividade
Elaborar balancetes, balanços e outros documentos contábeis	Auxiliar no levantamento de informações para geração de balanços	Atividade
Elaborar balancetes, balanços e outros documentos contábeis	Auxiliar no levantamento de informações para geração de outros documentos	Atividade
Fazer a escrituração sintética e analítica da receita, da despesa e do patrimônio	Fornecer relatórios analíticos e sintéticos da Receita, Despesa e do Patrimônio do Município	Atividade
Opinar sobre a devolução de fianças, cauções e depósitos	Emitir relatórios em que consta fiança, caução e depósitos	Atividade
Orientar e supervisionar tecnicamente as atividades dos Núcleos de Apoio Administrativo e Técnico de cada Secretaria, no que concerne à execução dos serviços de contabilidade e finanças	Orientar as secretarias quando solicitado sobre a execução orçamentária, financeira e patrimonial do Município	Atividade
Processar e liquidar as notas de empenho relativas às despesas do Executivo, bem como, consolidar as despesas do Legislativo e Administração Indireta	conferir assinaturas nos empenhos	Atividade

Processos sem atribuição vinculada	Demais levantamentos contábeis de ordem, financeira e patrimonial do município	Atividade
Acompanhar e receber as prestações de contas do regime de adiantamento a servidores	receber e conferir as prestações de contas de adiantamento para pequenas despesas	Processo

Coordenadoria de Empenho e Processamento de Despesas

Na Coordenadoria de Empenho e Processamento de Despesas auferiu-se que existem 13 atividades e 2 processos em seu departamento.

Atribuições	Processos Descritos	Tipo Identificado
Emitir empenhos ordinário, global e por estimativa	Conferência do empenho com a solicitação do empenho	Atividade
Emitir empenhos ordinário, global e por estimativa	Empenhos globais e estimativos ao retornarem ao setor com as devidas assinaturas, são arquivados pelo setor de empenho.	Atividade
Emitir empenhos ordinário, global e por estimativa	Encaminhamento para assinatura do diretor	Atividade
Emitir empenhos ordinário, global e por estimativa	Encaminhamento para ser empenhado no sistema	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Conciliar valores	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Emissão de empenhos extras orçamentários	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Emissão de guias para pagamento	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Encaminhamento para pagamento.	Atividade
Registrar os empenhos de despesas do Município	Colhimento de assinatura do diretor	Atividade

Registrar os empenhos de despesas do Município	Conferência do empenho de acordo com cada solicitação	Atividade
Registrar os empenhos de despesas do Município	Encaminhamento para gerar empenho no sistema	Atividade
Registrar os empenhos de despesas do Município	Geração de empenho no sistema	Atividade
Registrar os empenhos de despesas do Município	Protocolamento do empenho	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Importar as contribuições previdenciárias retidas sobre N.F de serviços prestados por pessoas jurídicas para o programa da Receita Federal (Reinf). Transmissão da DCTFweb.	Processo
Processos sem atribuição vinculada	Prestação de contas de Reinf	Processo

Diretoria de Tesouro

Na Diretoria de Tesouro, por sua vez, identificou-se 46 atividades e 3 processos.

Atribuições	Processos Descritos	Tipo Identificado
Acompanhar sistematicamente a evolução da receita, informando ao Secretário as variações	Consulta dos Saldos Bancários no Sistema Bancário	Atividade
Acompanhar sistematicamente a evolução da receita, informando ao Secretário as variações	Emitir relatório fluxo de caixa dos saldos bancários	Atividade
Acompanhar sistematicamente a evolução da receita, informando ao Secretário as variações	Encaminha ao Secretário	Atividade
Acompanhar sistematicamente a evolução da receita, informando ao Secretário as variações	Preenche Planilha Semanal da Disponibilização Saldo por vinculação/destinação recurso	Atividade
Controlar e emitir relatórios sobre as receitas obrigatórias de caráter continuado	Emissão de Extratos Bancários diários para análise	Atividade
Controlar e emitir relatórios sobre as receitas obrigatórias de caráter continuado	Emissão dos Comprovantes de Lançamento Bancário	Atividade
Controlar e emitir relatórios sobre as receitas obrigatórias de caráter continuado	Verificação e supervisão dos Registros Contábeis dos lançamentos das Receitas	Atividade
Elaboração de demonstrativo de saldos financeiros por grupos de contas	Emitir planilhas e relatórios de contas vinculadas e contas recurso do tesouro	Atividade
Elaboração de demonstrativo de saldos financeiros por grupos de contas	Emitir planilhas e relatórios por fonte de recurso	Atividade

Elaborar o planejamento de tesouraria	Despesas: Efetuar demanda priorizando vencimentos/prazos	Atividade
Elaborar o planejamento de tesouraria	Distribuir as atividades por categoria das Receitas e Despesas	Atividade
Elaborar o planejamento de tesouraria	Receitas: Procedimentos de consulta, registros e monitoramento diário	Atividade
Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Acessa Sistema Bancário para análise da movimentação dos lançamentos financeiros	Atividade
Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Acompanhamento diário dos saldos bancários dada a necessidade na demanda que se fizer necessário no momento.	Atividade
Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Emitir Relatórios Contábeis para monitoramento e atualização dos dados	Atividade
Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Supervisiona o Registro Contábil dos Recursos Novos	Atividade
Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Verificação de recursos novos para registro e cadastro contábil	Atividade
Elaborar os boletins diários de caixa e bancos, saldo bancário/disponibilização financeira	Verificar se consta o Cadastro de Acesso das Contas novas	Atividade
Fazer o controle contábil das contas bancárias periodicamente	Consulta constante dos lançamentos contábeis	Atividade
Fazer o controle contábil das contas bancárias periodicamente	Emitir Relatórios analíticos diariamente	Atividade
Fazer o controle dos recebimentos (receitas), dos saldos bancários por conta/banco/fontes de recurso	Acesso ao Sistema Bancário	Atividade
Fazer o controle dos recebimentos (receitas), dos saldos bancários por conta/banco/fontes de recurso	Arquiva Documento	Atividade
Fazer o controle dos recebimentos (receitas), dos saldos bancários por conta/banco/fontes de recurso	Emitir Comprovante de Lançamento Bancário	Atividade
Fazer o controle dos recebimentos (receitas), dos saldos bancários por conta/banco/fontes de recurso	Emitir os Extratos correspondentes a Receita	Atividade
Fazer o controle dos recebimentos (receitas), dos saldos bancários por conta/banco/fontes de recurso	Emitir Relatório Analítico	Atividade
Fazer o controle dos recebimentos (receitas), dos saldos bancários por conta/banco/fontes de recurso	Registra a Receita conf. seu código Contábil	Atividade
Gerar informações para que a tesouraria possa elaborar fluxo de caixa real	Elaborar planilha das despesas fixas e correlacionar as receitas	Atividade
Gerar informações para que a tesouraria possa elaborar fluxo de caixa real	Emitir Relatórios Receitas por vínculo do Recurso	Atividade
Gerar informações para que a tesouraria possa elaborar fluxo de caixa real	Ver disponibilidade de caixa conf. fonte de recurso	Atividade
Informar aos Gestores, Secretário Municipal, as disponibilidades do Tesouro/Convênios e comportamento das aplicações financeiras	Atualiza as contas vinculadas na planilha específica elaborada na Tesouraria	Atividade
Manter em dia a escrituração do movimento de pagamentos, arrecadação da receita e transferências bancárias	Analisa Demonstrativo Arrecadação COSIP com Extrato Bancário	Atividade
Manter em dia a escrituração do movimento de pagamentos, arrecadação da receita e transferências bancárias	Contabiliza Receita/Despesa	Atividade

Manter em dia a escrituração do movimento de pagamentos, arrecadação da receita e transferências bancárias	Emite Relatório Contábil analítico	Atividade
Manter em dia a escrituração do movimento de pagamentos, arrecadação da receita e transferências bancárias	Preenche Planilha Informativa do Resumo Débito Automático	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Controle e análise de lançamentos financeiros não reconhecidos previamente	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Encaminhar documento para Setor Ordenador Despesa	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Envio para setores para Identificação do Teor da Despesa	Atividade
Supervisionar o controle e a conciliação das contas bancárias mensalmente	Emite Extratos bancários mensais	Atividade
Supervisionar o controle e a conciliação das contas bancárias mensalmente	Supervisiona as pendências apontadas	Atividade
Supervisionar os recebimentos das receitas do Município, transferências bancárias e aplicações financeiras	Acompanhar os procedimentos operacionais na Classificação das Receitas Municipais, Estaduais e Federais	Atividade
Supervisionar os recebimentos das receitas do Município, transferências bancárias e aplicações financeiras	Consultar Extratos Bancários com seus lançamentos financeiros	Atividade
Supervisionar os recebimentos das receitas do Município, transferências bancárias e aplicações financeiras	Consultar os registros contábeis correspondentes aos lançamentos bancários de acordo com seu vínculo e fonte de recursos	Atividade
Supervisionar os recebimentos das receitas do Município, transferências bancárias e aplicações financeiras	Observar os lançamentos para em consequência, tornar as informações pertinentes na aplicação do item 5	Atividade
Supervisionar os registros das receitas e despesas e organizar arquivo de documentos	Conferir as transações financeiras	Atividade
Supervisionar os registros das receitas e despesas e organizar arquivo de documentos	Orientar os procedimentos operacionais da receita e despesa	Atividade
Supervisionar os registros das receitas e despesas e organizar arquivo de documentos	Supervisionar arquivamento dos documentos	Atividade
Controlar e emitir relatórios sobre as receitas obrigatórias de caráter continuado	Supervisionar e Operacionalizar os Repasses diários das transferências dos Estados, União e Municipal	Processo
Informar aos Gestores, Secretário Municipal, as disponibilidades do Tesouro/Convênios e comportamento das aplicações financeiras	Mensalmente, atualiza os saldos dos convênios para os Gestores	Processo
Informar aos Gestores, Secretário Municipal, as disponibilidades do Tesouro/Convênios e comportamento das aplicações financeiras	Quando da solicitação, emite relatório/planilha para Secretaria sobre saldo atual da conta específica do recurso.	Processo

Gerência de Tesouraria

Na Gerência de Tesouraria, por sua vez, foram identificadas 10 atividades e nenhum processo.

Atribuições	Processos Descritos	Tipo Identificado
-------------	---------------------	-------------------

Realizar pagamentos e receber quitação	Acessar o programa do Banco (GMAX), imprimir os comprovantes das remessas pagas anteriormente (2 dias)	Atividade
Realizar pagamentos e receber quitação	Acompanhar o Secretário de Finanças nas liberações das remessas (pagamentos): atento aos valores a liberar no sistema bancário.	Atividade
Realizar pagamentos e receber quitação	Anexar os comprovantes nos empenhos devidamente anotados os respectivos números dos empenhos: cada empenho deverá constar um comprovante correspondente.	Atividade
Realizar pagamentos e receber quitação	Após o pagamento, conferir no extrato bancário as efetivações das remessas enviadas.	Atividade
Realizar pagamentos e receber quitação	Arquivar devidamente na ordem cronológica	Atividade
Realizar pagamentos e receber quitação	Conferir as remessas: conta, nota fiscal, dados dos fornecedores.	Atividade
Realizar pagamentos e receber quitação	Criar remessas pagamentos no programas do BB ou CEF	Atividade
Receber e guardar os valores do Município, ou de terceiros a ela caucionados	Controle e registro das receitas	Atividade
Receber e guardar os valores do Município, ou de terceiros a ela caucionados	movimentações bancárias	Atividade
Receber e guardar os valores do Município, ou de terceiros a ela caucionados	triagem e análise de documentos	Atividade

Diretoria de Receitas

Na Diretoria de Receitas foram identificadas 12 atividades e 1 processo.

Atribuições	Processos descritos	Tipo Identificado
Auxiliar, no que couber, na realização de auditorias, vistorias e conferência de cálculos	Acompanhar auditorias, vistorias, conferência de cálculos, quando solicitado.	Atividade
Comunicar à Diretoria de Contabilidade, Orçamento e Despesas, a alteração em lançamento de tributo, durante o exercício	Comunicar de ofício a Contabilidade a alteração no lançamento de tributos no mesmo exercício, caso haja, para adequação orçamentária.	Atividade
Cumprir a legislação tributária	Acompanhar a evolução da receita	Atividade

Cumprir a legislação tributária	Acompanhar a liquidez	Atividade
Cumprir a legislação tributária	Acompanhar as coordenadorias no desempenho das suas funções	Atividade
Cumprir a legislação tributária	Acompanhar o lançamento de tributos	Atividade
Exercer a fiscalização tributária através de fiscais, sobre o comércio eventual ou ambulante, os estabelecimentos de diversões públicas, prestadores de serviços, comerciais e industriais	Supervisionar Coordenadoria de Fiscalização de Rendas estabelecimentos comerciais, industriais, prestadores de serviços, fixos, eventuais e temporários.	Atividade
Exercer as atribuições de planejamento, coordenação e controle dos programas e atividades relacionadas à cobrança administrativa dos créditos tributários e fiscais e a orientação e decisão sobre reclamação de contribuintes	Acompanhamento das coordenadorias no cumprimento das metas	Atividade
Exercer as atribuições de planejamento, coordenação e controle dos programas e atividades relacionadas à cobrança administrativa dos créditos tributários e fiscais e a orientação e decisão sobre reclamação de contribuintes	Supervisionar as coordenadorias no cumprimento de suas atribuições e ações, sugerindo e monitorando.	Atividade
Exercer as atribuições de planejamento, coordenação e controle dos programas e atividades relacionadas à cobrança administrativa dos créditos tributários e fiscais e a orientação e decisão sobre reclamação de contribuintes	Supervisionar as Coordenadorias no cumprimento de suas atribuições, bem como cobrando resultado.	Atividade
Promover o lançamento de impostos, taxas e contribuição de melhoria de competência do Município, bem como sua arrecadação e cobrança nos termos legais	Coordenação e supervisão da cobrança de impostos, taxas e tributos	Atividade
Supervisionar a expedição de certidões	Supervisão das Coordenadorias	Atividade
Orientar o contribuinte sobre a tributação Municipal de modo amplo e sistematizado	Orientar os contribuintes quanto ao cumprimento da legislação tributária, no sentido de evitar a evasão fiscal tributária.	Processo

Gerência de Cadastro Técnico

Na Gerência de Cadastro Técnico foram identificadas 6 atividades e 1 processo.

Atribuições	Processos descritos	Tipo Identificado
-------------	---------------------	-------------------

Manter, atualizar e desenvolver o cadastro técnico, promovendo a coleta, registro e tratamento de dados e formação necessária às atividades de planejamento, tributação e administração geral;	Acompanhamento da legislação e diário oficial	Atividade
Manter, atualizar e desenvolver o cadastro técnico, promovendo a coleta, registro e tratamento de dados e formação necessária às atividades de planejamento, tributação e administração geral;	Inclusão, alteração e exclusão de dados dos imóveis (no sistema)	Atividade
Organizar e manter a mapoteca de construção e o sistema cartográficos do Município	Atualizar a cartografia (mapa urbano)	Atividade
Organizar e manter a mapoteca de construção e o sistema cartográficos do Município	atualizar as representações das construções	Atividade
Organizar e manter a mapoteca de construção e o sistema cartográficos do Município	atualizar os nomes dos logradouros	Atividade
Supervisionar, coordenar e controlar a tarefa de fiscalização	acompanhar, orientar e direcionar a fiscalização	Atividade
Manter, atualizar e desenvolver o cadastro técnico, promovendo a coleta, registro e tratamento de dados e formação necessária às atividades de planejamento, tributação e administração geral;	Cadastro de logradouro	Processo

Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte

Na Coordenadoria de Atendimento ao Contribuinte foram identificados 5 processos e não foram identificadas atividades.

Atribuições	Processos descritos	Tipo Identificado
Executar as atividades relacionadas de atendimento ao contribuinte	Atendimento presencial: Recepcionar o contribuinte de forma presencial e orientar o contribuinte / resolver a demanda do cliente / encaminha a demanda para o setor responsável / emitir guias / emitir relatórios / abertura de processos.	Processo
Executar as atividades relacionadas de atendimento ao contribuinte	Atendimento via chat: Recepcionar o contribuinte via chat e orientar o contribuinte / resolver a demanda do cliente / encaminha a demanda para o setor responsável / emitir guias / emitir relatórios	Processo
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	IMOBILIÁRIAS - CADASTRO ACESSO USUÁRIO CONSULTAS	Processo
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos municipais, abertura de processos administrativos tributários	REQUERIMENTO DE PARCELAMENTO DE DÉBITOS 7 - VIGILÂNCIA SAN. - DO ANO/ATIVA	Processo
Proceder a emissão de guias de arrecadação de tributos	REQUERIMENTO DE PARCELAMENTO DE DÉBITOS 8 - CONT. EVENTUAL - DO ANO/ATIVA	Processo

municipais, abertura de processos administrativos tributários		
---	--	--

Coordenadoria de Fiscalização e Rendas

Na Coordenadoria de Fiscalização e Rendas foram identificados 5 processos e 6 atividades.

Atribuições	Processos descritos	Tipo Identificado
Processos sem atribuição vinculada	colaborar com outros setores e em seus projetos por exemplo: confecção normativa junto ao gabinete do secretário e a procuradoria; acompanhamento da atualização cadastral do setor de gerência de cadastro tec imobiliário; contribuição da confecção do termo de referência para contratação de eventuais produtos ou sistemas necessários para a melhor execução dos serviços	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	controle de banco de horas	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	controle de boletins de ocorrências	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	controle de férias	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	gestão da equipe	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	orientação e tentativa de uniformização das informações	Atividade
Coibir a sonegação, a evasão e a fraude no pagamento dos tributos	Processo de notificação de débitos	Processo
Fazer cumprir a legislação tributária	Pedido de prescrição de débitos não inscritos em dívida ativa	Processo
Orientar o contribuinte sobre a tributação municipal	Atendimento presencial: Por diversas vezes e durante todo o horário de expediente o contribuinte solicita orientação / esclarecimento / informação de forma presencial junto a coordenadoria de fiscalização e rendas em relação aos diversos sistemas e legislação operacionalizados pela secretaria municipal de finanças	Processo
Orientar o contribuinte sobre a tributação municipal	Ligações telefônica: Por diversas vezes e durante todo o horário de expediente o contribuinte solicita orientação / esclarecimento / informação via contato telefônico junto a coordenadoria de fiscalização e rendas em relação aos diversos sistemas e legislação operacionalizados pela secretaria municipal de finanças	Processo
Orientar o contribuinte sobre a tributação municipal	Solicitação via email de esclarecimento sobre algum ponto da legislação tributária: Solicitante encaminha email para a coordenadoria de fiscalização e rendas em que pede esclarecimento e orientação sobre os diversos temas da legislação tributária municipal.	Processo

Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias

Na Coordenadoria de Tributação e Arrecadação Mobiliárias foram identificados 16 processos e 1 atividade.

Atribuições	Processos descritos	Tipo Identificado
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	PROCESSAMENTO DE ARQUIVOS DE RETORNO BANCARIO	Atividade
Controlar o recebimento dos débitos com o Município	ESTORNO DE ARCORDO DE PARCELAMENTO CONFORME LEGISLAÇÃO VIGENTE	Processo
Entregar ao contribuinte, após pagamento da taxa respectiva, alvarás de licença ou autorização de funcionamento	ANALISE E EMISSÃO DO ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO DEFINITIVO	Processo
Fornecer dados para a revisão da planta de valores	GERAÇÃO E EMISSÃO DE RELATORIOS CADASTRAIS E FINANCEIROS DOS VALORES LANÇADOS E ARRECADADOS POR TRIBUTO	Processo
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	BAIXA ARQUIVOS SIMPLES NACIONAL	Processo
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	CONFERÊNCIA E CONTABILIZAÇÃO DA RECEITA,	Processo
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	LANÇAMENTO E CALCULO TX DE FISCALIZAÇÃO E RENDAS	Processo
Lançar tributo, emitir, distribuir guias de recolhimento e fazer as respectivas baixas	LANÇAMENTO E CALCULO ISS FIXO E ESTIMADO	Processo
Preparar boletim diário de arrecadação	GERAÇÃO E EMISSÃO DE RELATORIOS DOS VALORES ARRECADADOS POR TRIBUTOS	Processo
Processos sem atribuição vinculada	ANALISE SOLICITAÇÃO DE ACESSO SISTEMAS ATENDIMENTO ONLINE	Processo
Processos sem atribuição vinculada	ANALISE SOLICITAÇÃO DE ACESSO SISTEMAS ISS DIGITAL	Processo
Processos sem atribuição vinculada	ANALISE SOLICITAÇÃO DE ACESSO SISTEMAS NFSE	Processo

Processos sem atribuição vinculada	CERTIDÃO ESPELHO DO CADASTRO MOBILIARIO	Processo
Processos sem atribuição vinculada	CERTIDÃO PONTO DE REFRÊNCIA	Processo
Processos sem atribuição vinculada	PROCESSAMENTO ARQUIVOS DE ENQUADRAMENTO SIMPLES NACIONAL	Processo
Processos sem atribuição vinculada	SOLICITAÇÕES DIVERSAS SUPORTE SISTEMAS ISS DIGITAL E NFSE	Processo
Processos sem atribuição vinculada	SUPORTE PRESENCIAL OU TELEFONICO SUPORTE SSITEMAS ISS DIGITAL E NFSE	Processo

Coordenadoria de Tributos Imobiliários

Na Coordenadoria de Tributos Imobiliários foram identificadas 9 atividades.

Atribuições	Processos descritos	Tipo Identificado
Executar o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos atinentes à sua área	Conferência por amostragem dos lançamentos de IPTU e TLRs efetuados pelo sistema de arrecadação	Atividade
Processos sem atribuição vinculada	Gestão de Equipe: Controle de frequência, férias e relatório de produtividade.	Atividade
Articular-se com o serviço de tecnologia da informação da Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão, para execução das tarefas de lançamento de tributos imobiliários	Análise de solicitação de acesso ao Sistema de ITBI Online	Processo
Articular-se com o serviço de tecnologia da informação da Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão, para execução das tarefas de lançamento de tributos imobiliários	Suporte Presencial, Telefônico e por E-mail na utilização do Sistema de ITBI Online	Processo

Executar o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos atinentes à sua área	Análise e Emissão de Certidão de Não Incidência Complementar de ITBI através do Sistema SEFIN Solicitações	Processo
Executar o lançamento, avaliação, arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos atinentes à sua área	Lançamento e Cálculo de IPTU e TIRS	Processo
Processos sem atribuição vinculada	Análise e Cópia de Processos Físicos de ITBI para emissão de Segunda Via de Certidão de Quitação	Processo

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos grupos focais foi possível estabelecer os elos entre departamentos, iniciando a adoção de uma visão ponta-a-ponta dos processos de trabalho da SeFIN.

A partir dessa visão interdepartamental será possível iniciar os mapeamentos dos fluxos de processos de trabalho, de forma a esclarecer como os integrantes da SeFIN enxergam esse fluxo atualmente.

Espera-se que no mês 4 da pesquisa se realizem grupos focais diários com os agentes responsáveis pelos processos de trabalho em cada setor, com objetivo de mapear o estado atual destes processos o que propiciará, em momento posterior, a proposição de melhorias e soluções através do redesenho destes processos.