

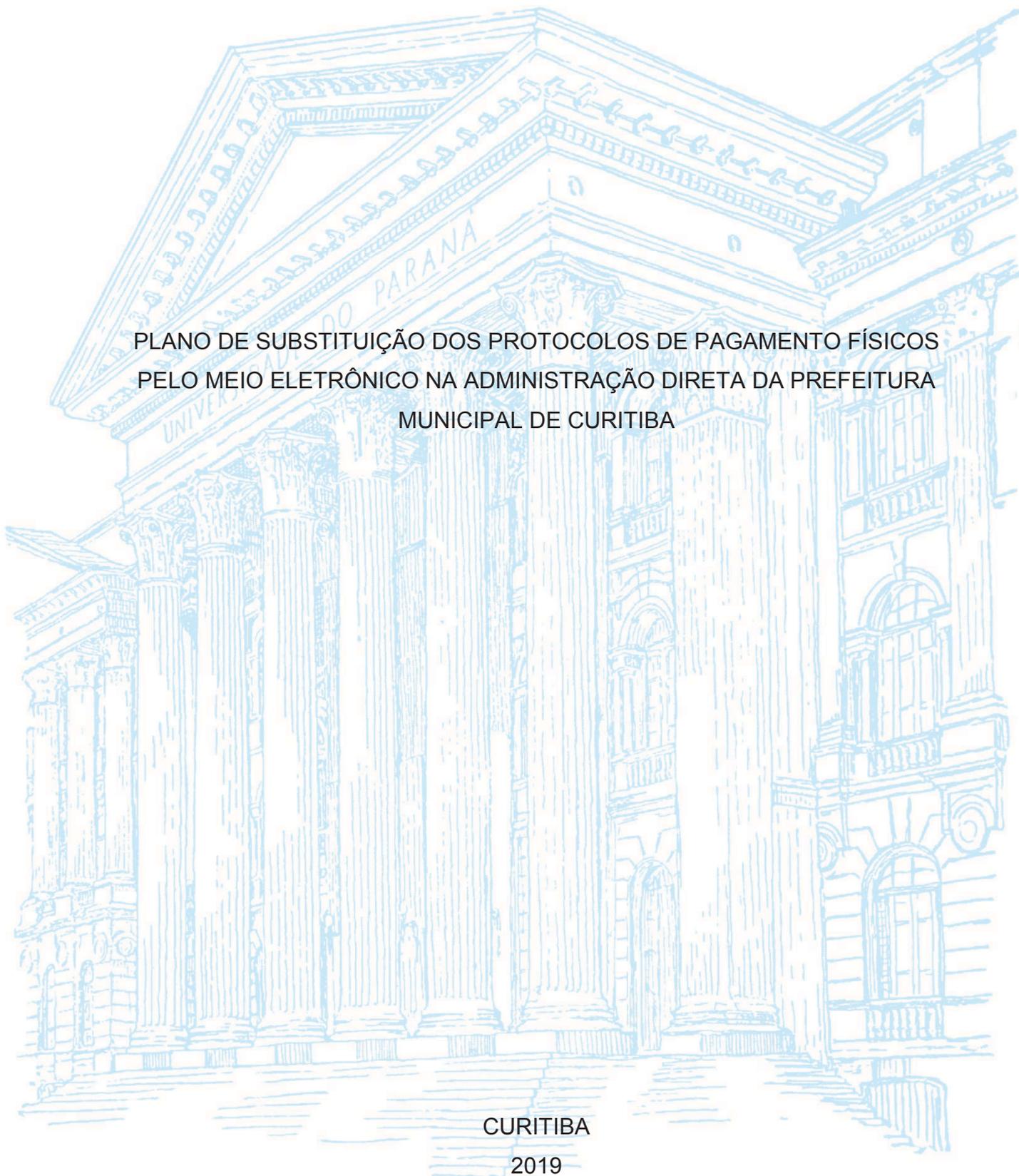
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDERSON CARPEN PADOVANI

PLANO DE SUBSTITUIÇÃO DOS PROTOCOLOS DE PAGAMENTO FÍSICOS
PELO MEIO ELETRÔNICO NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE CURITIBA

CURITIBA

2019



ANDERSON CARPEN PADOVANI

PLANO DE SUBSTITUIÇÃO DOS PROTOCOLOS DE PAGAMENTO FÍSICOS
PELO MEIO ELETRÔNICO NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE CURITIBA

TCC apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

ANDERSON CARPEN PADOVANI

PLANO DE SUBSTITUIÇÃO DOS PROTOCOLOS DE PAGAMENTO FÍSICOS PELO MEIO ELETRÔNICO NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

TCC apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____
Orientador(a) – Departamento _____,

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____
Departamento _____,

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____
Departamento _____,

Curitiba, __ de _____ de 2019.

Dedico este trabalho a meus pais, Marcos e Vera Silvia, pelos exemplos de vida e sua capacidade de criação pela disciplina e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Sílvia pelo carinho, estímulo ao estudo e pelo companheirismo durante essa jornada.

Agradeço a meus filhos, Felipe e Karina, pela paciência e pela motivação de buscar, cada vez mais, uma sociedade que os acolha e os permita prosperidade.

RESUMO

A busca da eficiência e modernização pelo poder público, apesar de não ser um objetivo recente, ainda é um grande desafio para grande parte dos órgãos públicos no Brasil. Nessa perspectiva, a extinção do uso de papel e impressões e sua substituição pelos documentos eletrônicos equivalentes aparecem como uma alternativa de nem sempre simples implantação. Nesse contexto, este trabalho tem por objetivo geral propor a substituição completa dos protocolos físicos de pagamento à fornecedores na abrangência orçamentária da Administração Direta do Município de Curitiba por protocolos eletrônicos, de forma gradual, até o ano de 2020. Para isso, realizou-se uma análise sobre os dados dos referidos protocolos no exercício de 2018 a partir dos diversos sistemas que compõe a administração municipal afim de identificar o perfil, o quantitativo e seus fluxos de documentos. Os resultados apontaram que há uma grande diversidade de tipos de protocolos de pagamento, cuja representatividade no contexto geral do município é de pouco mais de cinquenta por cento dos protocolos, em um total de 470.508 páginas no ano. Ainda, identificou-se que somente a padronização de atividades pode resultar em redução de 65% do tempo de trâmite atual, além de a adoção do meio digital economizar, por ano, cerca de meio milhão de reais dos próximos 20 anos.

Palavras-chave: Protocolo. Eletrônico. Pagamento. Plano. Fluxograma.

ABSTRACT

The search for efficiency and modernization by governments, although it is not a recent objective, is still a great challenge for most public sectors in Brazil. In this perspective, the extinction of paper and printing needs and their replacement by equivalent electronic documents show up an alternative that is not always so simple to implement. In this context, the general objective of this work is to propose the complete replacement of suppliers' physical payment protocols within the budgetary scope of the city of Curitiba's direct management by electronic protocols, gradually, until the year 2020. For this, it was conducted an analysis of protocols' data of 2018 from the various systems that compose the local government in order to identify the profile, the quantitative and its documents' flows. The results showed that there is a great diversity of payment protocols' types, whose representativeness at the local government is more than fifty percent, in a total of 470,508 pages in the year. Also, it was identified that only the standardization of activities can result in a reduction of the current processing time by 65%, in addition to the adoption of digital documents that can save approximately half a million reais per year of the next 20 years.

Keywords: Protocol. Electronic. Payment. Plan. Flowchart.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA	28
FIGURA 2 – GRUPOS DOCUMENTAIS DOS PROTOCOLOS.....	33
FIGURA 3 – FLUXOGRAMA ATUAL DE PAGAMENTOS	34
FIGURA 4 – FLUXOGRAMA IDEAL	39

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - QUANTIDADE DE LIQUIDAÇÕES, PROTOCOLOS E PÁGINAS.....31

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - BARREIRAS AO GOVERNO ELETRÔNICO	20
QUADRO 2 – DADOS DA CIDADE DE CURITIBA.....	27

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PÁGINAS DE PROTOCOLOS CUJO TIPO COMPORTA APENAS 1 FORNECEDOR.....	33
TABELA 2 – PROTOCOLOS TIPO CONTRATO SEM MÃO-DE-OBRA, DA SME EM <i>OUTSOURCING</i> DE IMPRESSÃO CONFORME GRUPOS DA FIGURA 3.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

E-GOV	- Governo Eletrônico
FJP	- Fundação João Pinheiro
GTM	- Gestão Tributária Municipal
HT	- Horas de Trabalho
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	- Índice de Desenvolvimento Humano
IDHM	- Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IMAP	- Instituto Municipal de Administração Pública de Curitiba
IPEA	- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
NAA	- Núcleo de Assessoramento Administrativo
NAF	- Núcleo de Assessoramento Financeiro
PIB	- Produto Interno Bruto
PNUD	- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
POP	- Procedimentos de Operação Padrão
SGP	- Sistema de Gestão Pública
SME	- Secretaria Municipal de Educação
SMF	- Secretaria Municipal de Finanças
SUP	- Sistema Único de Protocolos
TI	- Tecnologia de Informação
TIC	- Tecnologia de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 APRESENTAÇÃO	15
1.2 OBJETIVO GERAL	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1 O GOVERNO ELETRÔNICO	18
2.2 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA	20
2.3 FINANÇAS PÚBLICAS.....	21
2.4 O MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	22
2.5 PLANO DE AÇÃO	25
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	27
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	27
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	30
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	37
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	37
4.1.1 Plano de implantação	42
4.1.2 Recursos	42
4.1.3 Resultados esperados.....	43
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	44
5 CONCLUSÃO	45
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE 1 – ESTATÍSTICAS DE PROTOCOLOS DE PAGAMENTO DE 2018..	50
APÊNDICE 2 – GRÁFICOS COM ESTATÍSTICAS DAS PÁGINAS DE PROTOCOLOS DE PAGAMENTO DE 2018.....	52
APÊNDICE 3 – MOVIMENTAÇÃO E TRAMITAÇÃO DE PROCOTOLO DE PAGAMENTO	54
APÊNDICE 4 – PLANO DE AÇÃO E CRONOGRAMA.....	58
ANEXO 1 – ANEXO II AO DECRETO MUNICIPAL Nº 848/2018	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Conforme informação contida no decreto municipal nº 540/1992, faz parte das competências da Secretaria de Finanças do Município de Curitiba controlar, acompanhar, empenhar e liquidar despesas oriundas de contratos, convênios e outros. Todas essas etapas, apesar da existência de um sistema, são expressas de forma física, ou seja, através da impressão dos documentos e consolidação em pastas (CURITIBA, 1992).

Esse tipo de trabalho com documentos físicos vai na contramão do que já existe em outras entidades públicas e do que se apregoa no mundo corporativo. Não é recente a preocupação ambiental, com a redução de resíduos e a busca pela sustentabilidade. Conforme reportagem, a Prefeitura de Porto Alegre, município de similar população e dimensões na prestação de serviços públicos, iniciou a implementação de protocolos eletrônicos, sem a necessidade de papel, em 2011 (PMPA, 2011).

Uma solicitação recente pela Procuradoria do município destacou a urgência de se informatizar os protocolos. No intuito de atender um pedido do Tribunal de Justiça quanto à Restituição de Pequeno Valor, verificou-se que não haveria como otimizar os processos uma vez que o Tribunal já dispõe de sistema completamente eletrônico e o município não. Ou seja, apesar de os protocolos judiciais já serem eletrônicos, os mesmos teriam que ser impressos pelo município para que o pagamento acontecesse.

Em suma, adotar o meio digital para os protocolos mostra-se essencial para trazer maior transparência, menor burocracia e também economicidade ao setor público. Além do ganho ambiental, cuja visão de longo prazo começa a ser pavimentada e acarretará em outros ganhos sociais (COUTO e COELHO, 2015). Outro benefício esperado é que o conhecimento utilizado para a revisão dos processos permitirá utilizar a metodologia em outras áreas e departamentos.

Importante destacar o desafio de organizar o assunto, uma vez que esse tema envolverá diversos atores, desde servidores e gestores da prefeitura até os fornecedores de serviços e materiais. Como o autor dessa proposta é um servidor

lotado na Secretaria de Finanças e diretamente envolvido com a execução desses processos, o trânsito e contato com os diversos atores ficará mais próximo.

Portanto a execução da proposta mostra-se extremamente viável dado: o acesso pessoal aos sistemas internos e à base de dados; disposição do gabinete (secretário e superintendência) e do primeiro escalão (diretoria) das Secretarias de Finanças e de Administração; a ciência e concordância prévias dos secretários envolvidos no tema; e o contato inicial entre os departamentos envolvidos para alinhamentos.

1.2 OBJETIVO GERAL

Propor a substituição completa dos protocolos físicos de pagamento à fornecedores na abrangência orçamentária da Administração Direta do Município de Curitiba por protocolos eletrônicos, de forma gradual, até o ano de 2020.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Diagnosticar o perfil e os quantitativos dos protocolos físicos de pagamento na Administração Direta do Município de Curitiba;
- b) Avaliar os impactos e alterações nos fluxos de pagamentos atuais;
- c) Formular um plano de ação com cronograma que proporcione a substituição gradual do protocolo físico pelo protocolo eletrônico.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Tomando por base o princípio básico da eficiência na Administração Pública, conceito a partir do qual Moraes (2017) entende que é dever do Poder Público realizar a melhor utilização possível dos recursos públicos, sem desperdícios e com o melhor retorno social, percebeu-se que a utilização de protocolos de pagamento físicos está longe ser o meio mais adequado às disponibilidades atuais de recursos financeiros, materiais e humanos. Assim surgiu o interesse em propor a substituição desses protocolos físicos de pagamento à fornecedores por protocolos eletrônicos, contribuindo para que a administração municipal alcance esse princípio básico da Administração Pública. Além disso, estipular essa proposição permitirá ao município

estar em sintonia com as diversas frentes de ação que contribuem para a redução da burocracia e da morosidade nas tramitações de seus documentos, atendendo os dispostos na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e no Plano Nacional de Desmaterialização de Processos proposto por Aguiar e Silva (2013).

Ainda, a literatura disponível não aborda diretamente os processos administrativos e sua revisão de maneira prática. Os trabalhos acerca do tema utilizados como base para desenvolvimento dessa proposta destacam modelos e pesquisas que permitem delinear a situação atual do tema, mas não encontra-se casos reais e em exemplos que permitam a outros estudiosos explorar e criticar propostas e estabelecer modelos de excelência. Dessa forma o desenvolvimento dessa proposta justifica-se pela contribuição que trará ao meio acadêmico na forma de um caso detalhado possível de ser explorado, haja vista temas como esses serem questões tratadas apenas internamente nas organizações.

Por fim, essa proposta implicará em uma incitação à mudança de cultura, sugerindo a adoção dos meios eletrônicos, o que pode ser considerado como um avanço necessário, inevitável e irreversível à aproximação da população com o Poder Executivo Municipal.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Tendo em vista a grande abrangência que o tema de serviço público digital invoca, será apresentada uma breve revisão sobre a situação atual do tema e os conceitos de governo eletrônico. Como esse movimento é entendido, por vezes, como uma modernização, será abordado também a conceituação e o entendimento sobre o princípio da eficiência. Ainda, para o correto entendimento das origens e consequências de pagamentos, serão abordados os conceitos fundamentais de Finanças Públicas. Por fim, apresentar-se-ão as bases sobre a construção e revisão de processos bem como para a elaboração de planos de ação.

2.1 O GOVERNO ELETRÔNICO

O entendimento sobre o que é estabelecer um governo eletrônico varia conforme as percepções e conhecimentos dos gestores públicos. Por isso, como uma forma de auxiliar os administradores públicos a pensar sobre governo eletrônico e suas organizações, Layne e Lee (2001) desenvolveram e propuseram um modelo de estágios de maturidade para um governo eletrônico funcional:

- a) Estágio 1, chamado de Catálogo. Nesse estágio os esforços iniciais do governo estão focados em apenas estabelecer uma presença *on-line*, ou seja, em permitir que a organização exista no mundo *on-line*;
- b) Estágio 2, chamado de Transação. Aqui as iniciativas de governo eletrônico estão focadas em conectar os sistemas internos com interfaces *on-line* que permitam aos cidadãos interagir com o governo por meio eletrônico;
- c) Estágio 3, chamado de Integração Vertical. Esse estágio refere-se a conexões em níveis local, estadual e federal de funções e serviços, permitindo assim que serviços correlatos, mas em esferas diferentes, possam ser acessados de maneira mais fácil e cujos dados sejam intercambiáveis;
- d) Estágio 4, chamado de Integração horizontal. Define-se pela integração de diferentes funções e serviços. A integração vertical entre funções similares pode ser vista como uma precursora da integração horizontal, uma vez que esta passa a abranger diferentes serviços da mesma maneira integrada.

Ao estabelecer esses quatro estágios, Layne e Lee (2001) identificaram ainda três variáveis que mostraram-se fundamentais ao desenvolvimento de um governo eletrônico que dê suporte às demandas de seus cidadãos. Essas variáveis são o acesso universal, a garantia de privacidade e confidencialidade dos dados e o foco do cidadão na gestão governamental.

Na mesma linha de pensamento Alshehri e Drew (2010) identificaram inúmeras vantagens da adoção de uma implementação de um governo eletrônico. O aumento na capacidade de processamento de dados, a melhoria na prestação de serviços através de um melhor entendimento das necessidades dos usuários que desencadeiam serviços *on-line* que os mirem, o compartilhamento de informações e ideias entre os órgãos governamentais para a construção de um grande banco de dados, a ajuda no atingimento de objetivos da política econômica através dos ganhos de produtividade inerentes à tecnologia da informação e ao comércio eletrônico, o aumento na transparência, precisão e facilidade de comunicação do governo e, por fim, a construção de uma relação de confiança entre o governo e seus cidadãos são exemplos dos benefícios colhidos da empreitada.

Entretanto, apesar do conhecimento sobre os benefícios que o governo eletrônico traz, esses nem sempre traduzem-se em sua adoção. Beuren, Moura e Kloepfel (2013, p. 437), em sua pesquisa, conseguiram estabelecer que “a melhoria nas condições socioeconômicas, tamanho e utilização de receitas pode se refletir em aumento na utilização das práticas de governança eletrônica”. Dessa forma, segundo Beuren, Moura e Kloepfel (2013), existem fatores intrínsecos à realidade de cada governo que favorecem a busca pelo meio digital. A disponibilidade de recursos, a magnitude, indicadores como o Produto Interno Bruto (PIB) e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), por exemplo, relacionam-se com a adoção de práticas de governança eletrônica nos estados brasileiros.

Essa relação de fatores torna possível explicar os resultados da pesquisa de Santos et al (2013). Nela identificou-se que um grande desafio posto aos programas de e-gov brasileiros é a promoção à abertura e participação e interação popular. Conforme Santos et al (2013, p.740) destacam quanto aos portais públicos, “percebeu-se uma evolução individualizada destes com relação a seus propósitos, as suas realizações e reflexamente aos níveis de participação popular”. Ou seja, constata-se que a disponibilidade de recursos e os indicadores socioeconômicos dos cidadãos, conforme afirmaram Beuren, Moura e Kloepfel (2013), refletem-se nas

práticas de governança eletrônica. Santos et al (2013) ainda revelam divergências no tratamento e disponibilização de informações similares, além da falta de padrões e de uma possível integração dadas as distinções entre os portais governamentais. É uma caracterização e confirmação de que o governo brasileiro ainda está no estágio 2 da maturidade de governo eletrônico, conforme classificação de Layne e Lee (2001).

Todas essas dificuldades foram resumidas por Alshehri e Drew (2010), demonstradas no QUADRO 1. É o que é exemplificado por Santos et al (2013, p. 741), em que “o uso destas mídias se restringe ao caráter noticioso, como um mural de recados, e não como um espaço de deliberação e discussão popular”.

QUADRO 1 - BARREIRAS AO GOVERNO ELETRÔNICO

Categoria	Barreira
Técnica	Infraestrutura de TIC
	Privacidade
	Segurança
Organizacional	Suporte da alta administração
	Resistência à mudança ao meio eletrônico
	Colaboração
	Falta de qualificação e treinamento de pessoal
Social	Divisão Digital
	Cultura
Financeira	Alto custo

FONTE: adaptado de ALSHEHRI; DREW (2010, p. 82).

2.2 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

Ao pensarmos na adoção de soluções digitais torna-se lugar comum a associação a ganhos de produtividade e ao uso mais racional dos recursos públicos. Para isso é preciso entender um princípio presente na administração pública brasileira que é a eficiência. Segundo Moraes (2017, p. 483):

Assim, princípio da eficiência é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social. (MORAES, 2017, p. 483).

Em conformidade a esse conceito, Abreu e Moreira (2016, p. 87) afirmam que “justamente por serem escassos os seus recursos orçamentários, centra-se na transparência e introduz a competição na prestação de serviços, preocupando com a obtenção dos melhores resultados que os recursos disponíveis possam proporcionar.” Ou seja, é intrínseco à atuação do Estado a realização de seu papel da maneira menos onerosa possível aos seus contribuintes.

E é justamente quanto ao cumprimento desse princípio que as práticas de governo eletrônico produzem resultados. De acordo com Alshehri e Drew (2010) a implementação de um e-gov reduz custos e simplifica processos organizacionais através de sua reorganização e alinhamento de procedimentos operacionais. Ainda, afirmam que a utilização de sistemas de governança eletrônica aumentam a performance do governo, entregando serviços públicos de forma mais eficiente e eficaz aos cidadãos.

Moraes (2017) faz uma ressalva ao cumprimento desse princípio que é a não consagração da tecnocracia, ou seja, que o princípio da eficiência dirige-se para a razão e à prestação dos serviços sociais essenciais à população, de modo que adotem-se todos os meios legais e morais possíveis para satisfação do bem comum. Com isso concordam Alshehri e Drew (2010) ao afirmar que um governo eletrônico não somente economiza recursos, esforços e dinheiro, mas também eleva a qualidade dos serviços prestados e reduz o desperdício de tempo nos departamentos governamentais.

2.3 FINANÇAS PÚBLICAS

Conforme podemos encontrar no Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público editado pela Secretaria do Tesouro Nacional, diferentemente das demais organizações privadas que buscam obter lucros e gerar retorno financeiro a seus investidores, o principal objetivo da maioria das entidades da Administração Pública é sua prestação de serviços à sociedade. Assim, apesar de sua relevância, o

desempenho dessas entidades somente é parcialmente avaliado por meio de sua situação patrimonial, de fluxo de caixa, dentre outros instrumentos contábeis (BRASIL, 2018).

Isso, entretanto, não significa que as questões financeiras devem ser deixadas em segundo plano. A contabilidade no Brasil está passando por grandes transformações rumo a uma convergência aos padrões internacionais (BRASIL, 2018). Esse alinhamento contribui grandemente para possibilitar a comparabilidade entre entidades, porém não é garantia de que o equilíbrio fiscal ocorra (CRUZ e AFONSO, 2018).

De todo modo, compreender os conceitos básicos de Finanças Públicas e da contabilidade se faz necessário ao entendimento de como e porque ocorrem determinadas etapas nos protocolos de pagamento. Conforme define a Lei nº 4.320/1964, um pagamento é a efetiva entrega de numerário ao credor após a regular liquidação da despesa cujo despacho deve ser exarado por autoridade competente. O conceito de liquidação, por sua vez, é definido como a verificação do direito adquirido por esse credor, através de títulos e documentos comprobatórios, através de fornecimentos feitos ou serviços prestados (BRASIL, 1964).

Importante ressaltar que o correto atendimento ao procedimentos e aos conceitos de finanças públicas passa pela fiscalização de órgãos de controle, internos e externos às entidades. Conforme destacam Marques e Almeida (2004), a credibilidade de um Estado Democrático passa pela existência de órgãos de controle dotados de profissionais de elevado perfil técnico, destacando-se a utilização regular de auditorias e da filosofia de *accountability*.

2.4 O MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Para que seja possível a adoção de uma mudança quanto aos meios eletrônicos, primeiramente é preciso entender o que seriam os processos. Segundo Mendonça (2014, p. 12):

Processos podem ser definidos como quaisquer contextos de atividades capazes de receber entradas, realizar algum tipo de transformação e gerar saída, que tendem a ser devolvidas ao ambiente, na forma de bens ou serviços e que, em alguns casos, servem como novos elementos de entrada para outras atividades subsequentes. (MENDONÇA, 2014, p. 12).

A partir desse conceito Mendonça (2014) destaca que as tecnologias e todo o conjunto de dispositivos a ela relacionados precisam ser pensados em uma orientação por processos, haja vista as dificuldades de reavaliação e de reformulação de infraestrutura que esse meio exigem.

Assim, fica evidente a importância da busca por formas de organização interna que incrementem e tornem maior o grau de interdependência entre os vários órgãos de uma estrutura. Além disso, essa busca pode colaborar para a otimização no processo de gestão focando-se no poder de absorção, processamento e fluidez das informações, estando diretamente associada à ampliação da probabilidade de sucesso na implementação de uma nova composição de ordem estrutural como é a governança eletrônica (MENDONÇA, 2014).

Um dos conceitos mais utilizados nessa organização interna é aquele definido como pensamento enxuto. Quando esse conceito é aplicado às atividades não manufatureiras, aquelas que envolvem produção e fluxos físicos, passa a ser chamado de *Lean Office* (Escritório Enxuto). Nele, o sequencial de atividades principais, ou das entradas e saídas consecutivas, consiste do fluxo de informações e de conhecimentos, o que é algo cuja dificuldade de definir a trajetória é bastante superior ao de materiais em uma fábrica, por exemplo. Dificuldade ainda maior é definir qual foi a transformação executada pelo processo e, portanto, o valor agregado. (TURATI, 2007).

Seguindo uma linha de pensamento mais simplista, aplicando esses conceitos tenderíamos a alcançar um sequenciamento de etapas. Porém, conforme ressalta Mendonça (2014) não se pode pecar pela inexistência de reciprocidade ente as diversas atividades. A manutenção de uma simples linearidade apontaria na direção do próximo conjunto de atividades a ser executado, deixando-se de levar em conta a os ajustes que podem ser demandados em sentido contrário. Essa interatividade acaba por fortalecer o processo como um todo. Assim, organizações que tendem a potencializar essa fluidez e comunicação estão melhor preparadas para responder às necessidades advindas da orientação por processo, seja gerencialmente, seja pela valorização das tarefas e atividades correlatas. Essa forma, denominada como recíproca, é considerada como uma proposta inovadora já que reforça a orientação da cultura organizacional para processos concomitantemente a guiar os relacionamentos para que ocorram de maneira mais colaborativa e harmoniosa.

Para materializar esse conceito de processos, uma das ferramentas mais adotadas para a identificação e seu mapeamento são os denominados fluxogramas.

Para Mendonça (2014, p. 46):

Podemos considerá-los como sendo gráficos estruturados que têm por finalidade representar dinamicamente o curso de um trabalho qualquer, de forma analítica, seus passos e suas fases, como também os agentes executores. (MENDONÇA, 2014, p. 46).

Os fluxogramas, também conhecidos por mapa do fluxo de valor, tendem a ser iniciados de maneira simples e, com o tempo, passam a incorporar uma complexidade. Destarte, é uma ferramenta que pode utilizar somente papel e lápis, mas que ajuda a enxergar e entender os fluxos, sejam dos produtos ou de informação. A construção do mapeamento inicia-se no consumidor e vai até o fornecedor, desenhando-se visualmente uma representação de cada processo nessa trilha. Importante notar que esses processos devem ser entendidos como ações necessárias para que um produto ou informação passe de um estado de conceito para um estado de produto acabado, havendo nessas ações a agregação de valor ou não. Depois, lançando mão de algumas questões, desenha-se o mapa do futuro, ou seja, de como o fluxo deve ser em seu modelo ideal (TAPPING, 2003).

Importante ressaltar que existem formatos padronizados e definidos internacionalmente. Segundo Mendonça (2014) a adoção desses padrões favorece não somente a própria construção e análise dos fluxogramas construídos, como também oferece, a partir de uma percepção globalizada, a possibilidade de envolver outros interlocutores e gerar, dessa forma, uma reunião de diálogos e pontos de vista diversos que venham a favorecer o desenvolvimento da proposta.

Dessa forma, ainda segundo Mendonça (2014), os símbolos escolhidos que suportam esse conteúdo apresentam as seguintes características básicas:

- a) Retângulo: representa processo, devendo ser utilizado para registrar as ações e, sobre esse aspecto, vale lembrar que em nosso idioma os verbos caracterizam as ações que executamos diariamente;
- b) Losango: associado às decisões, que também compõem uma boa parte das nossas tarefas cotidianas;
- c) Triângulo: representa práticas de arquivamento;

- d) Retângulo de cantos arredondados: neste momento, apresentado como símbolo utilizado para marcar o início e o fim do processo, visto que devemos adotar a mesma simbologia para marcar o início e o fim;
- e) Símbolo de documento: pode ser considerado como autoexplicativo;
- f) Símbolo de entidade externa: serve para caracterizar outras áreas da organização envolvidas, ainda que minimamente, com a rotina em exame;
- g) Conectores (de fluxo e de página): como o próprio nome sugere, servem para mostrar as conexões necessárias tanto à construção quanto ao melhor entendimento sobre o funcionamento da rotina e, embora apresentem desenhos diferentes, assumem a mesma aplicabilidade. Isso evidencia que a ligação primária entre os símbolos se dará obrigatoriamente pelo seu intermediário;
- h) Setas: representam o sentido do fluxo demonstrando o movimento de execução da rotina.

Por fim, cabe registrar que uma etapa importante do mapeamento de processos é a sua documentação. Conforme Mendonça (2014, p. 63):

É uma decisão que as organizações, sem exceção, deveriam adotar no intuito de manter atualizados os registros que garantam a sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, permitam a execução de esforços visando a sua perpetuação. (MENDONÇA, 2014, p. 63).

Apesar de o conceito parecer estranho às organizações públicas, uma vez que sua perpetuação está garantida enquanto estiver assegurado o Estado de Direito, a postura adotada permite garantir que suas operações, através de seus registros, possam ser periodicamente revisados, mantendo-se uma rotina de implementações de inovações e melhorias (MENDONÇA, 2014).

2.5 PLANO DE AÇÃO

Tendo em vista as motivações e as ferramentas necessárias para identificar os desperdícios e o que poderia ser melhorado no fluxo, projetam-se ações e prazos para implementar as melhorias. Para auxiliar a execução das ações e o cumprimento dos prazos existe uma ferramenta chamada 5W2H. Ela demonstra-se bastante útil dada sua simplicidade, facilidade de implementação e por prover uma gestão que

elimina, quase por completo, as dúvidas que surgem na execução de um processo, aumentando a clareza dos colaboradores acerca das atividades (CAVAGLIERI e JULIANI, 2016).

Conforme Daychoum (2018, pág. 74), a ferramenta “consiste basicamente em fazer perguntas no sentido de obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral”. A terminologia 5W2H tem origem nos termos da língua inglesa *What, Who, Why, Where, When, How, How Much/How Many*. Esta ferramenta pode ser aplicada em várias áreas de conhecimento, servindo como base de planejamento para a qualidade, as aquisições, os recursos humanos e os riscos, por exemplo (DAYCHOUM, 2018).

Os pontos importantes sobre o projeto e cada atividade terão que ser definidos. Não há regra básica como também não existem perguntas prontas. Dependerá de cada projeto, de cada atividade e dos participantes do grupo. É de fundamental importância procurar conhecer os processos, identificando os elementos, as atividades, os produtos e serviços e os padrões a eles associados. Conhecer os processos significa conhecer como os produtos são planejados, produzidos e entregues (DAYCHOUM, 2018).

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A organização escolhida para a elaboração do plano de substituição dos protocolos de pagamento físicos pelo meio eletrônico é a Prefeitura Municipal de Curitiba. A cidade é a capital do Paraná, um dos três Estados que compõem a Região Sul do Brasil. Sua fundação oficial data de 29 de março de 1693, quando foi criada a Câmara.

Conforme informações disponíveis em seu portal, no século XX, no cenário da cidade planejada, a indústria se agregou com força ao perfil econômico antes embasado nas atividades comerciais e do setor de serviços. A cidade enfrentou, especialmente nos anos 1970, a urbanização acelerada, em grande parte provocada pelas migrações do campo, oriundas da substituição da mão-de-obra agrícola pelas máquinas.

Ainda segundo informações da própria prefeitura (CURITIBA, 2018), “Curitiba enfrenta agora o desafio de grande metrópole, onde a questão urbana é repensada sob o enfoque humanista de que a cidade é primordialmente de quem nela vive”. O QUADRO 2 resume ainda mais algumas informações da cidade:

QUADRO 2 – DADOS DA CIDADE DE CURITIBA

Área:	434,967 km ²
Área verde por habitante:	58 m ² (IBGE - 2010)
Bairros:	75
Regionais:	10
População:	1.908.359 habitantes (IBGE - Estimativa 2017)
PIB (R\$1.000):	83.864.936 (IBGE - 2015)
IDHM:	0,823 (PNUD, Ipea e FJP - 2010)

FONTE: CURITIBA (2018).

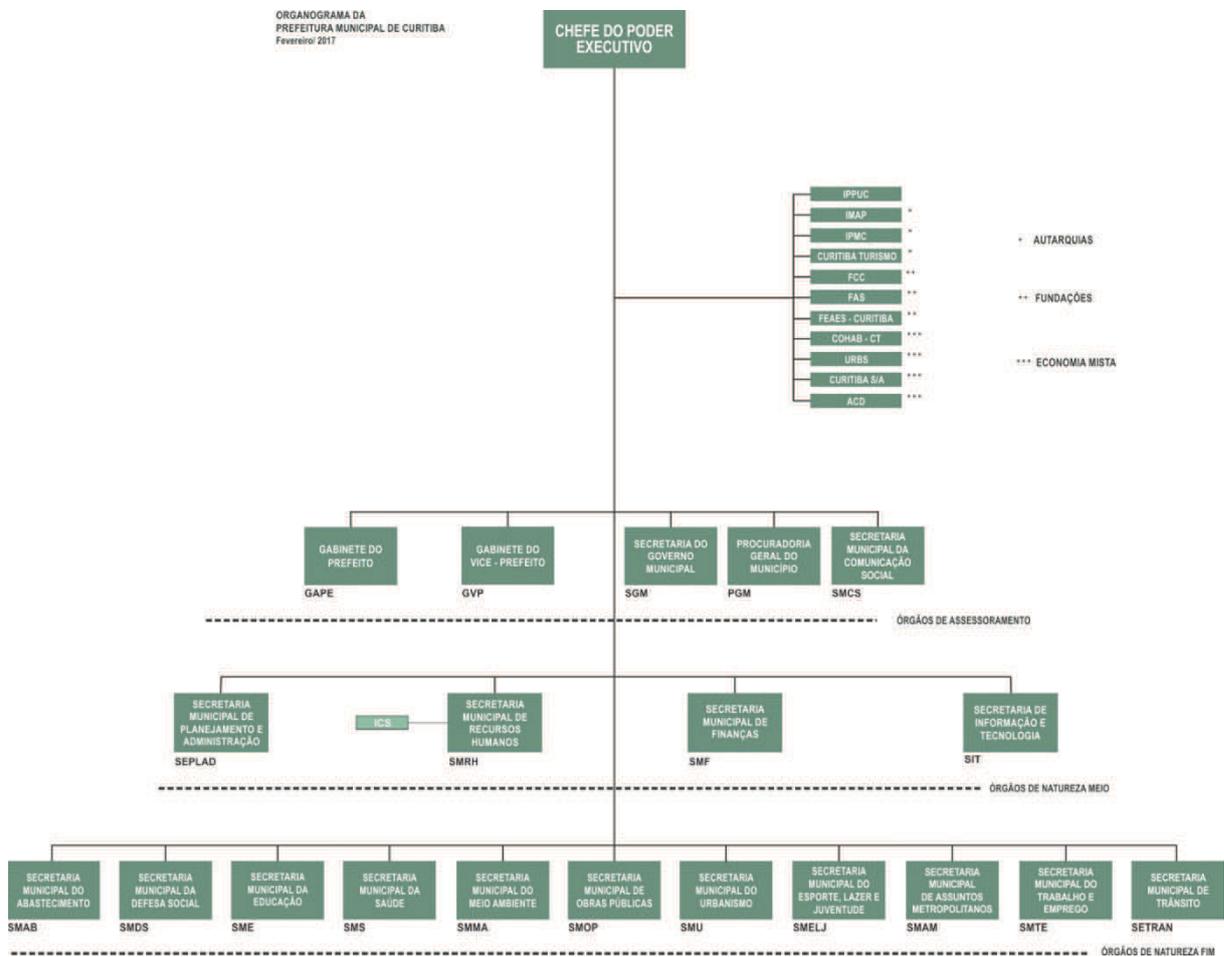
Informações do Instituto Municipal de Administração Pública de Curitiba (IMAP) dão conta da estrutura organizacional da prefeitura. Em seu portal encontra-se que, atualmente, a prefeitura possui 34 órgãos e entidades da Administração Municipal, compreendendo os Órgãos/Entidades da Administração Direta e Indireta,

Organizações Sociais e Serviço Social Autônomo. A Prefeitura Municipal de Curitiba está organizada em:

- a) 20 Órgãos da Administração Direta;
- b) 11 Órgãos da Administração Indireta entre Autarquias, Fundações e Sociedades de Economia Mista;
- c) 03 Paraestatais.

A FIGURA 1 demonstra o organograma da prefeitura, conforme atualização de 2017.

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA



FONTE: INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO IMAP (2018).

Como os protocolos de pagamento são um assunto ligado a todos os órgãos e entidades, a competência para tratá-los fica a cargo na Secretaria Municipal de Finanças. Segundo o Decreto nº 540 (CURITIBA, 1992) em seu artigo 2º, essa secretaria “tem por finalidade efetuar o Planejamento Operacional e a execução da

política econômica, tributária e financeira do Município, bem como as relações com os contribuintes”. Dentre as atribuições a ela atribuídas, podemos destacar:

- a) Assessorar as unidades do Município em assuntos de finanças;
- b) Empenhar, liquidar e pagar as despesas, elaborar balancetes, demonstrativos e balanços, bem como a publicação dos informativos financeiros determinados pela Constituição Federal;
- c) Realizar a prestação anual de contas e o cumprimento das exigências do controle externo;
- d) Efetuar a análise, controle e acompanhamento dos custos dos programas e atividades dos órgãos da Administração.

Para que seja realizado um assessoramento mais próximo aos órgãos que dele necessitam, é importante destacar que a estrutura da secretaria conta com Núcleos de Assessoramento Financeiro. Da mesma forma, as Secretarias de Administração e a Procuradoria Geral Municipal também contam com essas estruturas.

Para controlar e gerenciar todas as suas atividades o município conta com diversos sistemas informatizados. Como conta com diversos sistemas e integrações, os dados utilizados são:

- a) Os provenientes do Sistema Único de Protocolos (SUP), que como o próprio nome já diz, contempla informações sobre tudo o que transita internamente entre as diversas unidades e entre o público externo e a prefeitura. Apesar de ser um sistema eletrônico, seu uso atual é restrito ao registro e tramitação sem, contudo, prover uma verdadeira solução para documentos integralmente eletrônicos (apesar dos esforços para mantê-lo atualizado e funcional). Esse sistema foi criado como um módulo do sistema de Gestão Tributária Municipal (GTM), que é o responsável pelo gerenciamento da cobrança de tributos, porém, dado a sua abrangência, acabou tendo seu uso ampliado e destacado do sistema original. Esse sistema também fica disponível no site oficial do município na área que relaciona diversos serviços disponíveis às empresas, porém sem diferenciação nem destaque para aquelas prestadoras de serviços. Destaca-se que não há qualquer vínculo dessa consulta a outros serviços da própria prefeitura;

Os provenientes do Sistema de Gestão Pública (SGP), no qual ficam registrados todos os dados administrativos e financeiros da prefeitura. Trata-se de um sistema modular em que cada parte executa funções definidas. Para o presente estudo e proposta foram utilizados os módulos de Compras e de Execução Financeira.

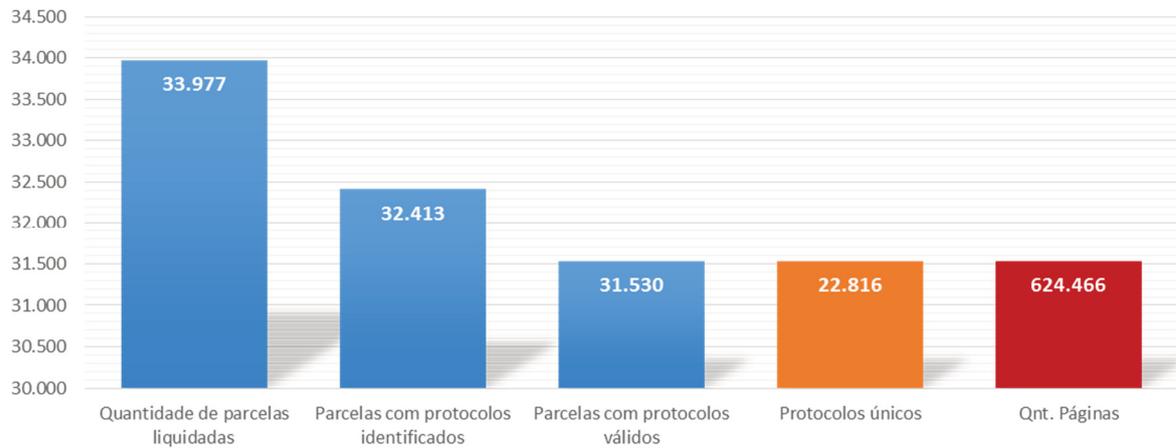
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A coleta de dados ocorreu por meio da extração de relatórios e base de dados dos sistemas informatizados da prefeitura compondo uma amostra por conveniência (BAUER e GASKELL, 2002). Dessa forma pretendeu-se obter uma amostragem aleatória e que, portanto, comporte um limite de confiança conhecido, em abrangência de um ano, que é a unidade temporal de todo um ciclo orçamentário público.

Como o foco do estudo está sobre os processos de pagamento e tomando por base as definições da Lei nº 4.320, entende-se que o momento de origem desse tipo de processo é a liquidação. Conforme encontramos no artigo 63º da referida lei (BRASIL, 1964), “a liquidação da despesa consiste na verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito”, ou seja, o registro das liquidações constitui o momento de criação dos processos de pagamento analisados por esse estudo.

Tomando por base todos os registros de liquidações de despesas ocorridos no ano de 2018 na administração direta, limitados aos pedidos de pagamento cadastrados entre o período de 2013 e 2018, originados no módulo de Execução Financeira do SGP, realizou-se um cruzamento de informações: com relatórios do módulo Compras do SGP para se obter um detalhamento quanto ao fornecedor e tipo de contratação; e com relatórios do SUP para obtenção de informações quanto ao quantitativo de páginas totais de cada processo e órgão de origem. O aproveitamento e quantitativo de informações pode ser observado no GRÁFICO 1.

GRÁFICO 1 - QUANTIDADE DE LIQUIDAÇÕES, PROTOCOLOS E PÁGINAS



FONTE: O autor (2019).

A interpretação dos dados de caracterização do processo de informatização do trabalho foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (Minayo, 2016). O processo de sistematização da análise de conteúdo foi organizado em três etapas:

- a) Pré-análise: fase de sistematização e organização das ideias, retomando-se os objetivos iniciais da pesquisa. Aqui foram estabelecidos como unidades de registro os protocolos de pagamento, cuja unidade de contexto é aquela dada pelo próprio sistema informatizado quanto ao tipo de contratação (concessionário de serviços públicos, contratação com vínculo pontual ou de demanda recorrente denominados como pregão, contratos e outros). Conforme destaca Minayo (2016), essa consolidação e prévia classificação visou permitir um contato com a estrutura dos documentos, possibilitando orientações para a análise;
- b) Exploração do material: dados empíricos foram codificados para delinear o núcleo de compreensão. Assim, dada a vivência do autor com alguns padrões, julgou-se necessário, para os contratos, uma classificação adicional quanto à inserção de prestação de serviço com mão-de-obra. Esse destaque aparece quando é avaliado o Decreto Municipal nº 1.251/2018 em seu artigo 55º, onde define-se a obrigatoriedade da inclusão de uma série de documentos ao processo de pagamento quando o mesmo incluir despesas com mão-de-obra. Além disso, conforme alerta Minayo (2016), dada a necessidade de mais de uma leitura do material, julgou-se necessário criar uma classificação separada para processos de contratos com mão-de-obra da Secretaria Municipal de

Educação (SME) uma vez que as prestações de serviço envolvem centenas de unidades que, consolidadas em um único processo de pagamento, destoavam das estatísticas médias esperadas;

- c) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: foram realizadas interpretações a partir da triangulação de dados empíricos e sua relação com o quadro teórico e os objetivos propostos.

Assim tornou-se possível diagnosticar o perfil e os quantitativos dos processos físicos de pagamento na Administração Direta do Município de Curitiba, cumprindo e atingindo o primeiro objetivo específico da proposta do presente estudo.

As informações foram organizadas em uma tabela conforme disponível no Apêndice 1 e graficamente organizadas para melhor visualização conforme Apêndice 2.

A grande disparidade na quantidade de folha que compõe tipos de processos correlatos quanto ao tipo de despesa ou quanto a fornecedores específicos revela que a Prefeitura de Curitiba não aplica um padrão. É o oposto do que preconiza Mendonça (2004) quando destaca a importância da documentação dos processos. Não se pode ignorar que haja tratamento diferenciado para diferentes contratações, mas comparando os processos de pagamento que envolvem o mesmo fornecedor em diferentes secretarias percebe-se uma falta de padrão. A situação pode ser verificada conforme a TABELA 1.

Percebe-se, portanto, que mesmo restringindo-se avaliação e identificação de um padrão para um mesmo fornecedor no tratamento pela mesma secretaria, não é possível verificar um tratamento único. É o caso dos pagamentos da prestação de serviços de tecnologia da informação pela Secretaria Municipal de Educação (SME) em que a média de páginas por protocolo é de 44 enquanto encontramos protocolos com 35% menos páginas ou até 65% mais páginas. É uma variação muito grande para protocolos que em tese são, ou deveriam ser, muito similares entre si uma vez que o objeto e a documentação apresentadas são mensalmente equivalentes.

TABELA 1 – PÁGINAS DE PROTOCOLOS CUJO TIPO COMPORTA APENAS 1 FORNECEDOR

Classificação	Tipo	1º Quartil	3º Quartil	Média	Desv. Padrão	Qt. protocolos	Qt. páginas	Qt. órgãos com esse tipo
Concessionária	Energia Elétrica	8	11	11	2	275	2.813	15
	Água e esgoto	10	12	10	5	196	2.189	13
Contrato sem mão-de-obra	Locação Informática	21	23	22	2	155	3.426	7
Contrato com mão-de-obra, sem SME	Locação veículos	12	27	21	11	356	7.625	14
	Limpeza urbana	46	61	80	71	21	1.689	1
	Tecnologia Informação	27	35	46	44	139	6.370	7
	Outsourcing Impressão	19	22	21	3	243	5.072	16
Contrato com mão-de-obra, só SME	Locação veículos	13	32	23	10	23	519	1
	Tecnologia informação	28	72	44	22	41	1.819	1
	Outsourcing Impressão	20	22	21	2	12	256	1

FONTE: O autor (2019).

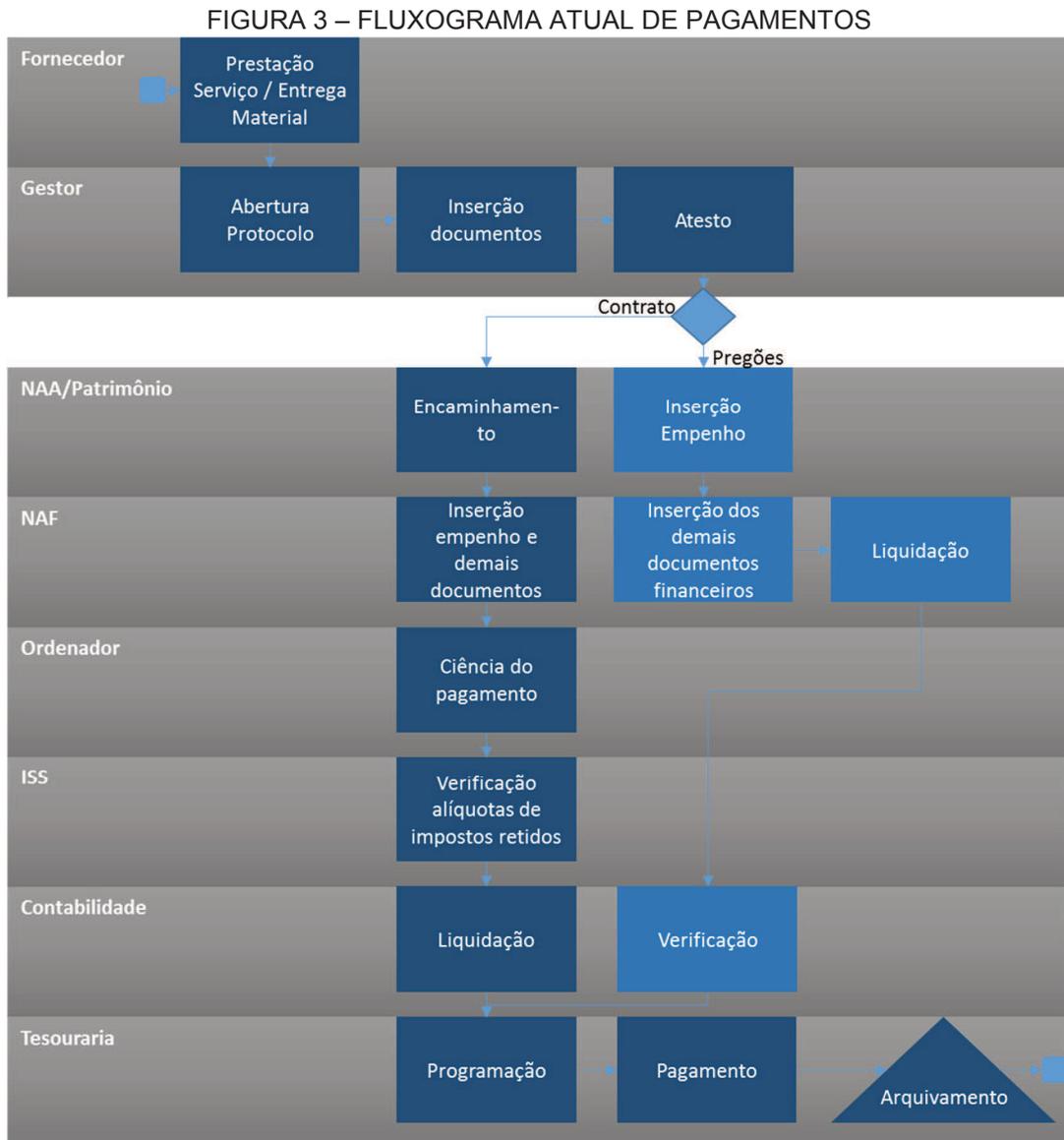
Entretanto, apesar da grande disparidade, a análise tornou possível a identificação de quatro grandes grupos documentais que formam os protocolos. Cada um desses grupos foi formado conforme a área responsável pela sua inserção ou análise e esses compostos pelos mais diversos documentos. O resultado da análise gerou a FIGURA 2.

FIGURA 2 – GRUPOS DOCUMENTAIS DOS PROTOCOLOS



FONTE: O autor (2019)

A identificação dos grupos documentais possibilitou, ainda, o entendimento dos fluxos de documentos e do processo de pagamento. Ou seja, a criação do fluxo de pagamento atual, algo não formalizado e documentado pela administração municipal, porém tão necessário à captura e tratamento de falhas e sujeito as otimizações pretendidas. O resultado desse fluxograma é o demonstrado pela FIGURA 3.



FONTE: O autor (2019)

Como se pode perceber, o processo atual envolve no mínimo 7 diferentes atores, cujas competências vão de apenas realizar um simples encaminhamento até mesmo a realizar verificações, algo diretamente ligado a idoneidade e capacitação dos funcionários envolvidos.

Esse fluxograma, apesar de denotar uma certa lógica, demonstra que diversos pontos dentro do processo estão abertos à interpretação daquele ator envolvido. Por exemplo, não há razoabilidade em o ordenador de despesa dar ciência ao pagamento de somente alguns processos. Um processo que estivesse formalizado definiria que: ou todos os protocolos necessitam de ciência; ou que nenhum protocolo precisa de ciência. Afinal, estão sob sua égide de responsabilidades todos os pagamentos e não há nenhum documento que formalmente designe um limite ou critério que permita essa diferenciação.

Complementarmente a esse levantamento, um diagnóstico que corrobora e acrescenta informações foi realizado pelo Departamento de Arquivo Público com base nos dados de 2017. Apesar de o escopo abranger todos os protocolos administrativos, uma vez que foi utilizado como justificativa à promulgação do Decreto Municipal nº 848/2018 que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo, algumas informações mantêm-se atualizadas e podem basear a avaliação de alguns impactos desta proposta. Em seu anexo II do decreto, reproduzido aqui no ANEXO 1, destaca-se que o tempo até que um protocolo de pagamento possa ser eliminado é de 20 anos, a um custo estimado de R\$25,61 sem considerar os custos de pessoal próprio.

Dessa forma, aplicando-se esse custo ao levantamento do estudo que indicou 22.816 protocolos de pagamento, conforme GRÁFICO 1, temos que somente devido ao exercício de 2018 o município terá que desembolsar cerca de R\$ 584.317,76 nos próximas 20 anos, sem correções.

Ainda conforme dados do ANEXO 1, verificou-se que o tempo médio de tramitação de documentos gerados com assunto pagamento em 2017 foi de 40 dias. Comparando esse resultado a uma amostra deste estudo considerando apenas o tipo de protocolo de Contrato com Mão-de-Obra da SME para *Outsourcing* de Impressão (conforme destacado na TABELA 1), num total de 12 protocolos no período de estudo, verificou-se um tempo médio de 25 dias, variando de 14 a 43. Ou seja, apesar de o processo acontecer em um tempo médio inferior ao global, a variabilidade demonstra que há maneiras de todo o fluxo ocorrer em um prazo 65% menor considerando a estrutura e processos atuais. Essa variabilidade pode ser observada no APÊNDICE 3, resumido na TABELA 2, em que valores 0 (zero) significam trâmite dentro do mesmo dia e o total desconsidera o tempo na Tesouraria pois está incorporado o

tempo até digitalização do protocolo, algo alheio ao protocolo de pagamento e que depende da disponibilidade de equipamentos e pessoal:

TABELA 2 – PROTOCOLOS TIPO CONTRATO SEM MÃO-DE-OBRA, DA SME EM *OUTSOURCING* DE IMPRESSÃO CONFORME GRUPOS DA FIGURA 3

Id. Protocolo	Tempo até tramitação, em dias					
	Gestor	NAA/Patrimônio	NAF	Contabilidade	Tesouraria	TOTAL
1	30	0	3	2	176	35
2	41	0	0	2	177	43
3	28	0	2	4	167	34
4	18	0	4	2	138	24
5	9	0	2	4	154	15
6	6	0	2	12	119	20
7	13	0	0	6	91	19
8	8	7	3	2	70	20
9	36	0	2	5	69	43
10	14	0	4	2	57	20
11	10	0	2	5	24	17
12	4	3	1	6	57	14

FONTE: O autor (2019).

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Para que seja possível a efetiva proposição de mudança de protocolos de pagamento físicos para eletrônicos é preponderante que a Prefeitura de Curitiba consiga situar-se quanto a sua maturidade quanto à governança eletrônica. Conforme o modelo de estágios de maturidade de Layne e Lee (2001), pode-se perceber que a entidade encontra-se no segundo estágio pois já oferece vários serviços *on-line*, porém ainda peca pela oferta de serviços de maneira integrada ao próprio governo do Estado do Paraná. Essa conclusão fica evidenciada no diagnóstico, quando afirma-se que há uma página no site oficial do município que relaciona diversos serviços disponíveis às empresas, sem contudo diferenciar as prestadoras de serviços e muito menos vincular dados a serviços do Estado.

Dessa forma, para que os protocolos possam ser migrados para o meio eletrônico, será estabelecido um grupo de funcionários que serão os responsáveis por todo o andamento da proposta. Eles serão os responsáveis por ampliar essa visão evolutiva, expandindo a conscientização do status atual aos demais funcionários e agentes envolvidos. Como o grupo será formado por funcionários altamente qualificados a partir de indicações da alta direção da Secretaria de Finanças e da Secretaria de Administração, através de atos formais, ficará sanado o problema de visão da evolução tecnológica. Não faz parte do escopo da presente proposta um alinhamento e criação de uma visão global de um cenário futuro e ideal para toda a questão tecnológica do município, porém não se pode ignorar que a execução da presente proposta irá criar espaço para que essa discussão ocorra.

Nessa etapa de formação do grupo, além da conscientização de seus pares, deverá ser realizado um refino no diagnóstico apresentado por essa proposta com o intuito de garantir que não há omissões ou situações de ocorrência rara que acabem por modificar essa proposta. Cabe ressaltar que esse refinamento por vezes é direcionado a serviços de consultoria. Essa proposta descarta esse tipo de opção dado o alto custo de execução, além de já estarem sendo fornecidos o embasamento e diagnósticos de base para o desenvolvimento da proposta. Ainda, a contratação de serviços de consultoria, em geral, é mal recebida pelos funcionários públicos que não enxergam nos consultores a sabedoria necessária para endossar mudanças,

principalmente no caso desta proposta em que o processo em questão é antigo e está culturalmente enraizado.

Na sequência, com o cenário macro montado e validado, será elaborado um *check-list* da mudança pretendida pelo grupo. Assim, será possível elencar as motivações para esse movimento e, principalmente, as eventuais barreiras a serem encontradas conforme relação elaborada por Alshehri e Drew (2010). Essa etapa, apesar de ser entendida por muitos como apenas geração de informação desnecessária, é importante para que fiquem assentados os argumentos que fundamentarão todo o plano futuro. Conforme verificou-se no diagnóstico, os protocolos de pagamentos envolvem no mínimo quatro grupos distintos de perfis, aos quais devem estar claros os ganhos e motivações para a mudança para o meio eletrônico. Não estão aqui vedadas a utilização de outras técnicas e ferramentas para a busca de eventuais barreiras, como o *brainstorming*, mas a utilização dos resultados de estudos já poupam esse tempo além de manterem a assertividade e foco dos trabalhos.

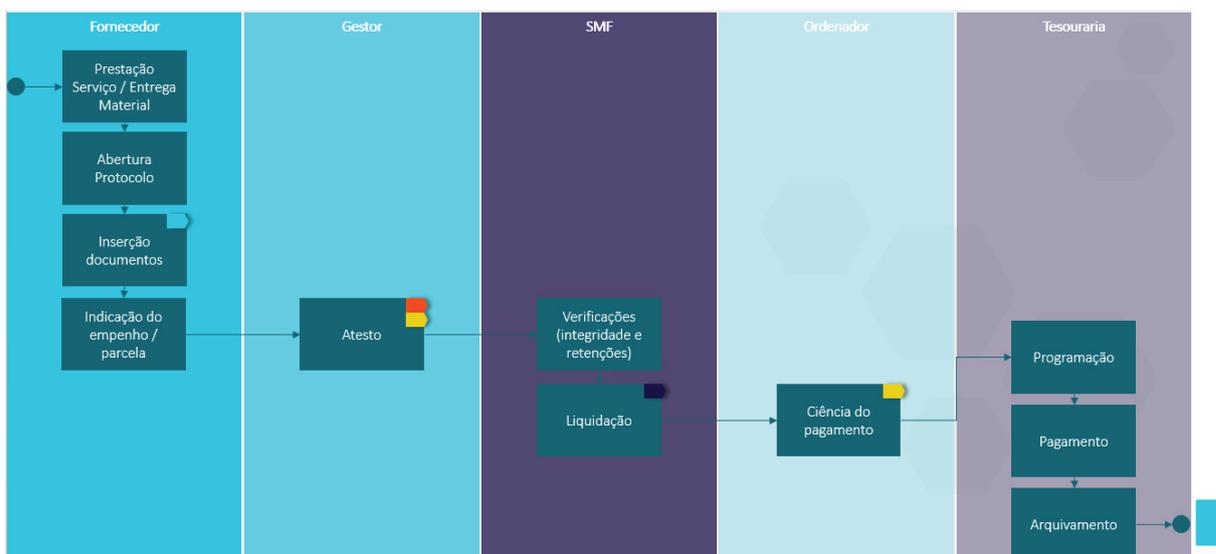
Com o estabelecimento do grupo de trabalho e com a fundamentação motivacional e de argumentos estabelecida, podemos então realizar a montagem do fluxograma padrão, cujo esboço já foi delineado pelo presente estudo, mas ao qual podem ser agregados assuntos e processos que atualmente fogem a estrutura estabelecida e, portanto, ao alcance desta proposta. A utilização da ferramenta conforme Tapping (2003) e Mendonça (2014) será imprescindível, pois conforme o diagnóstico demonstrou em sua TABELA 2, até mesmo um protocolo de um mesmo tipo de despesa, pelos mesmos órgãos, sofre de grandes variabilidades. Ainda pela variabilidade demonstrada na TABELA 2, nota-se que um grande impacto pode ser feito somente com o mapeamento e conformação do processo atual. Assim, descarta-se o uso de mapas mentais ou similares por envolverem conceitos mais complexos que demandariam capacitação específica, além de demandar tempo e custos mais altos.

Ponto importante a ser considerado é a documentação do processo e fluxograma, algo inexistente atualmente no nível operacional e cuja importância foi preconizada por Mendonça (2014). Conforme informação do diagnóstico e disponível no ANEXO 1, o custo mínimo por página inserida em um protocolo é estimada em R\$ 0,06. Considerando a quantia de 90 protocolos gerados por dia útil em 2018, com base

nos 22.816 avaliados no GRÁFICO 1, a padronização e possível eliminação de apenas uma página gera uma economia diária de R\$ 5,40.

Dado o cenário atual mapeado criteriosamente, passamos à etapa de revisão de etapas e de documentos necessários, além da revisão de responsabilidades e competências. Nesse ponto os conceitos de Escritório Enxuto (TURATI, 2007) mostrariam seu valor. Não estão indicadas aqui outras ferramentas e conceitos para a montagem do cenário ideal, por exemplo como os seis sigma, o 5S, *Kaizen*, etc., porque essas ferramentas, em geral, são modelos aplicados a manufaturas e a linhas de produção, cuja consonância com rotinas e processos administrativos são possíveis, mas nem sempre aderentes. Uma revisão do fluxograma aqui montado pode ser observado na FIGURA 4.

FIGURA 4 – FLUXOGRAMA IDEAL



Fonte: O autor (2019).

Como pode ser observado, haverá o deslocamento de algumas atividades para o fornecedor como forma de desafogar a figura do gestor. Na TABELA 2 percebe-se que o longo tempo de tramitação dos protocolos deve-se sobretudo a esse agente, ao qual restaria apenas a atividade de atesto das despesas. Ainda, as atividades ligadas à Secretaria de Finanças podem ser condensados sob um único agente. Isso é possível pois hoje o sistema de gestão eletrônico financeiro já é integrado e único, porém operado individualmente. Dessa forma, a padronização e unificação das diversas atividades resultaria em o sistema operar sozinho as etapas hoje distintas.

Importante notar também que, como parte da revisão de responsabilidades, todos os pagamentos passarão a incluir o respectivo ordenador de despesa. Também,

conforme pode ser observado no exemplo do APÊNDICE 3, há uma inconstância de unidades responsáveis por atividades afins, mostrando flagrante sobreposição de atividades ou a não necessidade das mesmas.

Na sequência, com todo o mapeamento concluído, a elaboração do plano de ação se torna possível. Conforme destaca Daychoum (2018), como não existe um modelo padrão para a construção de um plano 5W2H, a qualidade do plano está intimamente ligada ao conhecimento daquilo para que se pretende mudar e que é o reflexo desta proposta e do estudo a ela relacionado. A utilização de uma metodologia de gestão de projetos, com softwares específicos, seria de grande utilidade nessa etapa, porém, conforme abordado também em outras soluções alternativas aqui apontadas, os custos e o tempo necessário para capacitação poderiam inviabilizar esta proposta, haja vista que ela poderia servir de início e motivação para projetos mais audaciosos.

A partir da criação do plano de ação e para que não haja um impacto em toda a operação de pagamentos do município, a implementação será iniciada através de um piloto, ou seja, da operacionalização de um caso específico para que dele possam ser extraídos aprendizados e a partir do qual erros e otimizações possam ser utilizadas no âmbito geral. Conforme dados apresentados pelo diagnóstico nos APÊNDICES 1 e 2 o piloto a ser utilizado é o tipo de pagamento de concessionárias, especificamente para água e esgoto. Justifica-se essa escolha por:

- a) Baixa variabilidade de páginas atuais de seus protocolos, cujos dados do estudo mostram concordância entre sua média por protocolo de 11,2 páginas e sua mediana de 11 páginas, além de 1º e 3º Quartis em 10 e 12 páginas, respectivamente;
- b) Não serem contratos que envolvem prestação de serviço com emprego de mão-de-obra, ou seja, não necessitam em sua composição de várias certidões e relatórios de folha de pagamento e recolhimentos previdenciários conforme destaca a FIGURA 2;
- c) Serem abrangentes, envolvendo 15 órgãos distintos e, ao mesmo tempo, não serem complexos dado que cada órgão realiza a abertura de seu protocolo individualmente;
- d) Terem periodicidade bem definida em um ciclo mensal de pagamento, evitando acúmulo e sobreposição de protocolos.

Com o piloto definido passa-se à reunião de lançamento da empreitada, cujo foco é a conscientização geral e redução da ansiedade tendo em vista as mudanças pretendidas. Essa etapa é fundamental para que o conhecimento acerca do plano esteja normalizado entre todos os envolvidos. Também fica definida nessa etapa a atribuição de responsabilidades, formalização a partir da qual o grupo de trabalho passará a acompanhar as atividades dos envolvidos.

Em conjunto a essas responsabilidades ficam estabelecidos também os prazos do cronograma geral. Com início em janeiro de 2020, tendo havido todo o ano de 2019 para a preparação, considera-se que em três meses as adequações tecnológicas conseguirão ser implementadas. Concomitantemente realizar-se-ão os treinamentos e capacitações aos multiplicadores. Essa estratégia foi escolhida tendo em vista o grande número de pessoas envolvidas e o grande tempo a ser demandado caso cada um recebesse treinamento individual. A utilização de multiplicadores, além da economia de tempo e recursos, auxilia no processo de mudança de cultura uma vez que localmente existirão articuladores comprometidos com essa visão.

Com o fim das implementações tecnológicas reservam-se dois meses para os testes e mais um para as conclusões, etapas nas quais os aprendizados deverão ser anotados e as correções necessárias executadas. Assim, erros e acertos deverão ser relacionados para que possam ser evitados ou incentivados na próxima etapa.

Essa próxima etapa é a definição do plano de expansão, tendo por base o presente estudo, porém acrescido dos *feedbacks* recebidos durante a etapa de piloto. Essa expansão deverá acontecer em três fases distintas, cada uma abarcando um nível de complexidade dos protocolos superior à fase anterior. Uma primeira fase seria a expansão para os tipos de protocolo denominados aqui Compra Pontual, que apesar da grande quantidade de 807 fornecedores envolvidos (conforme APÊNDICE 1), tratam de pagamentos simples, com quantidade menor de páginas e com menos verificações. Na sequência, em sua segunda fase, seriam contemplados os protocolos de contratos sem o emprego de mão-de-obra, dada uma maior complexidade quanto a certidões e documentos comprobatórios, mas ainda sem o envolvimento de certidões, recolhimentos e folhas de pagamento. Assim, por fim, a terceira fase trataria dos contratos com todas as complexidades que o fornecimento de mão-de-obra acarretam.

Após todas essas implementações, serão definidas regras para a transformação em meio digital dos casos omissos. Esses casos não seguem um

padrão definido, ou não cumprem todas as formalizações que os demais casos já tratados. Para que o grupo de trabalho não tenha que se debruçar sobre cada uma dessas exceções deverão ser criados Procedimentos de Operação Padrão (POP). Assim, cada usuário do sistema poderá avaliar sozinho qual a melhor maneira para que o seu caso omissivo possa integrar o meio eletrônico.

Com o cumprimento de todas essas etapas prevê-se que a implementação poderá ser concluída em dezembro de 2020, etapa na qual será feito um balanço das evoluções e poderão ser ratificados os benefícios conseguidos através da implementação dos protocolos de pagamento eletrônicos.

4.1.1 Plano de implantação

Para o atingimento do terceiro objetivo específico e, conseqüentemente, do objetivo geral desta proposta, foi formulado um plano de ação no modelo 5W2H que proporcione a substituição gradual do protocolo físico pelo protocolo eletrônico. O plano pode ser observado conforme APÊNDICE 4.

Cabe destacar que o dimensionamento de recursos foi feito em horas de trabalho (HT), em um tempo estimado. Esses quantitativos podem se mostrar variáveis e deverão ser continuamente revisados na medida em que o plano avance. É importante ter em mente que o prazo final de implementação deve ser mantido no foco, com as variações temporais de cada uma das ações do plano se alongando e reduzindo conforme a necessidade.

4.1.2 Recursos

Como o presente estudo tem por intuito a proposição de um plano de ação para a mudança tecnológica almejada, os recursos podem ser restringidos apenas à utilização de mão-de-obra e ao ambiente de trabalho usual.

Conforme delineado pelo plano de ação, a composição de um grupo de trabalho pode ser multidisciplinar, envolvendo servidores públicos das áreas de finanças, administração e tecnologia da informação, os quais são os diretamente envolvidos no tratamento dos protocolos de pagamento. Importante destacar que prevê-se dedicação parcial à proposta, com as pessoas mantendo suas atividades e responsabilidades usuais.

Destarte, torna-se complexa a realização de um cálculo de recursos financeiros necessários à aplicação desta proposta, sendo que a maioria dos custos é indireto. Assim, presume-se que o impacto financeiro é próximo de nulo, uma vez que as instalações, os equipamentos e o tempo de dedicação já estão amortizados pela própria execução das atividades rotineiras.

Eventuais custos com adequações de sistemas, contratação de consultorias e de treinamentos fogem ao escopo desta proposta, cabendo seu cálculo e avaliação de impacto à ação do plano de implementação prevista no plano de ação.

4.1.3 Resultados esperados

Como resultado à proposta de substituição completa dos protocolos físicos de pagamento à fornecedores na abrangência orçamentária da Administração Direta do Município de Curitiba por protocolos eletrônicos, de forma gradual, até o ano de 2020, espera-se uma redução no consumo de papel e na quantidade de impressões. Conforme aponta o APÊNDICE 1, sem considerar os casos omissos (tipo Outros), a quantidade de páginas que deixarão de ser utilizadas será de 470.508 páginas, ou aproximadamente R\$ 28.230,48 por ano. Caso consideremos as despesas dos próximos 20 anos dos 16.806 protocolos desse agrupamento, a economia para o poder público ficaria em R\$ 430.401,66. Ainda, em um processo de expansão para todo o financeiro do município, utilizando-se os dados do ANEXO 1, pode-se considerar que a redução da utilização de papel com a migração somente dos protocolos com assunto pagamento para o meio eletrônico será de 52,69%.

Subjetivamente também devem ser percebidos ganhos quanto a prazos de trâmites, além de ganhos de produtividade. Avaliando-se as alterações de fluxo sobre o exemplo do APÊNDICE 3 encontramos que com o deslocamento de atividades para os fornecedores e com a consolidação e automatização das atividades financeiras o tempo médio de trâmite poderá, em um caso extremo, ser reduzido para apenas 1 dia, a depender do tipo de verificações necessárias. Ou, conforme apontado no diagnóstico, apenas a simples padronização das atividades pode gerar redução de cerca de 65% do tempo até que o protocolo esteja disponível para pagamento na tesouraria. Esses e outros benefícios, a serem revisados pelo grupo de trabalho, baseiam-se na bibliografia de Alshehri e Drew (2010), Abreu e Moreira (2016) e Mendonça (2014).

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Os riscos inerentes à proposição estão ligados principalmente à motivação e a tempestividade de ações, seja da alta administração, seja do grupo de trabalho. Dessa forma, para a execução das quatro primeiras ações do plano é mandatório que as pessoas envolvidas estejam suficientemente motivadas, cabendo constante acompanhamento e *feedback* entre os participantes e entre o grupo e a alta administração. Ainda, o cumprimento dos prazos estabelecidos no plano auxiliam na manutenção de um ritmo de trabalho que não permita a queda de produção.

Eventuais falhas de mapeamento também podem acontecer. Para isso é importante estabelecer, nas ações de montagem dos fluxos, uma validação final com um grupo que não tenha feito parte da criação. Assim, um ponto de vista diferente pode agregar ou alertar o grupo de trabalho para uma situação não prevista. O ideal é que as reuniões de mapeamento envolvam pessoas de diferentes áreas e com tempo de experiência diferenciados.

As questões tecnológicas e os erros possíveis deverão ser tratados pela equipe de TI por demandarem conhecimentos específicos e que fogem ao escopo da presente proposta.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho propôs a substituição completa dos protocolos físicos de pagamento à fornecedores, na abrangência orçamentária da Administração Direta do Município de Curitiba, por protocolos eletrônicos. Como trata-se de um processo crítico, as mudanças e implementações serão feitas de forma gradual até sua conclusão prevista no ano de 2020. A contribuição que essa proposição buscou era a de permitir ao município estar em sintonia com as diversas frentes de ação que auxiliam na redução da burocracia e da morosidade nas tramitações de seus documentos, atendendo os dispostos na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e no Plano Nacional de Desmaterialização de Processos proposto por Aguiar e Silva (2013), além de permitir que o princípio da eficiência, conforme destacou Moraes (2017), traga os benefícios da satisfação do bem comum e da qualidade na prestação de serviços sociais, razão de ser do Estado.

O diagnóstico do perfil e dos quantitativos dos protocolos físicos revelou que, independentemente da adoção do meio eletrônico para os protocolos de pagamento, a adoção das práticas de documentação e construção de fluxogramas deste trabalho já poderiam resultar em redução de até 65% no tempo de tramitação dos protocolos. Isso ratifica as afirmações de Mendonça (2014) quanto às possibilidades de otimização que ocorrem quando há foco em incrementar a organização interna e a interdependência entre as partes de uma estrutura. Importante destacar que esta proposta está restrita aos protocolos de pagamento que, ainda que representem mais da metade dos protocolos do município, são uma pequena parte dos inúmeros processos e rotinas de trabalho da organização. Além disso, o diagnóstico permitiu quantificar a economia que a eliminação dos documentos físicos traria, na ordem de meio milhão de reais dos próximos 20 anos, todos os anos. Esse resultado revela que a avaliação e os impactos da utilização de papel são maiores que a simples análise dos custos diretos de uma folha de papel. A criação de documentos físicos se reflete em ações e despesas pelas próximas duas décadas, uma visão de longo prazo cuja dificuldade de adoção cotidiana é enorme.

Adicionalmente, são propostas alterações nos fluxos de pagamento através do envio para entes externos ao órgão público de várias atividades relacionadas aos pagamentos, uma vez que identificou-se o elevado tempo gasto com essas atividades pelo servidor responsável. Esse tipo de movimento acaba delegando ao interessado,

nesse caso o fornecedor, a agilidade no recebimento de valores de modo que todo o processo acaba sendo beneficiado.

Por fim, a formulação de um plano de ação nos moldes 5W2H permitirá a execução e implementação das variadas atividades que compõe essa mudança. Cabe salientar que há necessidade de individualização de ações e essas terão seus próprios projetos. Esta proposição não buscou encerrar o tema, cuja relevância e impactos foram delineados, porém o estabelecimento de um alicerce para as futuras ampliações já está dado.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Com o intuito de não criar uma proposta de abrangência exagerada cuja implementação seria prejudicada pela morosidade de se englobar uma diversidade muito grande de atores, sugerem-se estudos futuros quanto à mudança ao meio eletrônico dos demais protocolos físicos existentes no município, além daqueles referentes à Administração Direta. Conforme dados do ANEXO 1 percebe-se que a totalidade dos protocolos cujo assunto é pagamento representaram em 2017 pouco mais da metade de todos os protocolos gerados naquele ano. Como a economia dos protocolos de pagamento de 2018 demonstrou ser superior a meio milhão de reais nos próximos 20 anos, fica ratificado o grande potencial de recursos financeiros que ainda podem ser economizados com a ampliação desta proposta.

Outro aspecto com possibilidades de ser explorado e que não foi foco deste estudo é a mensuração dos custos, diretos e indiretos, referentes à manutenção do meio físico. Ainda que haja a adoção do meio eletrônico para a totalidade dos protocolos do município restará um legado, geralmente de protocolos antigos, que implicarão em custos, além de disponibilidades de recursos materiais e humanos. Mesmo que haja a implementação de uma política de digitalização gradual dos mesmos há espaço para que entendimentos e novos estudos demonstrem os impactos desse fim de ciclo.

Por fim, a exploração dos aspectos humanos ligados a essa mudança, assim como no estudo de Capaverde e Vazquez (2015), tornam-se possíveis. Principalmente ao considerarmos o perfil predominante de profissionais com mais de 50 anos que compõe hoje o quadro de funcionários do município na Secretaria de

Finanças, sendo um público muitas vezes pouco acostumado à grandes mudanças tecnológicas em seu cotidiano.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, E. L.; SILVA, E. O. **Plano nacional de desmaterialização de processos: administração sem papel.** In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. Anais... Brasília: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2013. Painele 26/096.
- ALSHEHRI, M.; DREW, S. **Implementation of e-Government: Advantages and Challenges.** International Association for Scientific Knowledge (IASK), Oviedo, Espanha, 2010.
- BEUREN, I. M.; MOURA, G. D.; KLOEPPEL, N. R. **Práticas de governança eletrônica e eficiência na utilização das receitas: uma análise nos estados brasileiros.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 421-441, mar./abr. 2013.
- BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 09 fev. 2019.
- _____. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.** Brasília, 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4320.htm>. Acesso em: 09 fev. 2019.
- _____. **Manual de contabilidade aplicada ao setor público.** – 8. ed. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/695350/CPU_MCASP+8%C2%AA%20ed+-+publica%C3%A7%C3%A3o_com+capa_3vs_Errata1/6bb7de01-39b4-4e79-b909-6b7a8197afc9>. Acesso em: 09 fev. 2019.
- CAPAVERDE, C. B.; VAZQUEZ, A. C. S. **Implantação de processo eletrônico no sistema judiciário: um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma secretaria de gestão de pessoas.** REAd. Rev. eletrôn. adm., Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 462-490, ago. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0592014.53649>>. Acesso em: 23 dez. 2018.
- CAVAGLIERI, M.; JULIANI, J. P. **LEAN ARCHIVES: O emprego do Lean Office na gestão de arquivos.** Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, v. 21, n. 4, p. 180-201, dez. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2726>>. Acesso em: 04 jan. 2019.
- COUTO, H. L. G.; COELHO, C. **Fatores críticos no comportamento do gestor público responsável por compras sustentáveis: diferenças entre consumo individual e organizacional.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 49, n. 2, p. 519-543, mar./abr. 2015.
- CRUZ, C. F.; AFONSO, L. E. **Gestão fiscal e pilares da Lei de Responsabilidade Fiscal: evidências em grandes municípios.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 126-148, jan. 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612165847>>. Acesso em: 09 fev. 2019.

CURITIBA. **Decreto nº 540, de 10 de setembro de 1992.** Aprova o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Finanças, Curitiba, PR, set. 1992.

_____. **Perfil de Curitiba.** Disponível em:

<<http://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/perfil-da-cidade-de-curitiba/174>>. Acesso em: 23 dez. 2018.

DAYCHOUM, M. **40+20 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** Ed. Brasport, 7ª Edição, 2018.

INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO IMAP. **Estrutura da PMC.**

Disponível em: <<http://imap.curitiba.pr.gov.br/index.php/estrutura-da-pmc/>>. Acesso em: 23 dez. 2018.

LAYNE, K.; LEE, J. **Developing fully functional E-government: A four stage model.** Government Information Quarterly, v. 18, p. 122-136, 2001.

MARQUES, M. C. C.; ALMEIDA, J. J. M. **Auditoria no sector público: um instrumento para a melhoria da gestão pública.** Rev. contab. finanç., São Paulo, v. 15, n. 35, p. 84-95, ago. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772004000200007>>. Acesso em: 09 fev. 2019.

MENDONÇA, R. R. S. **Processos Administrativos.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

PMPA. **Prefeitura inicia implementação de Processos Eletrônicos.** Portal PMPA, 2011. Disponível em:

<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/portal_pmpa_novo/default.php?p_noticia=143540&PREFEITURA+INICIA+IMPLEMENTACAO+DE+PROCESSOS+ELETRONICOS>. Acesso em: 27 out. 2018.

SANTOS, P. M.; BERNARDES, M. B.; ROVER, A. J.; MEZZAROBBA, O. **Ranking dos tribunais de contas brasileiros: uma avaliação a partir dos padrões web em governo eletrônico.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 721-744, mai./jun. 2013.

TAPPING, D. **Value stream management for the lean office: 8 steps to planning, mapping, and sustaining lean improvements in administrative areas.** Productivity Press, 2003.

TURATI, R. C. **Aplicação do lean office no setor administrativo público.** Dissertação de Mestrado. São Carlos, 2007.

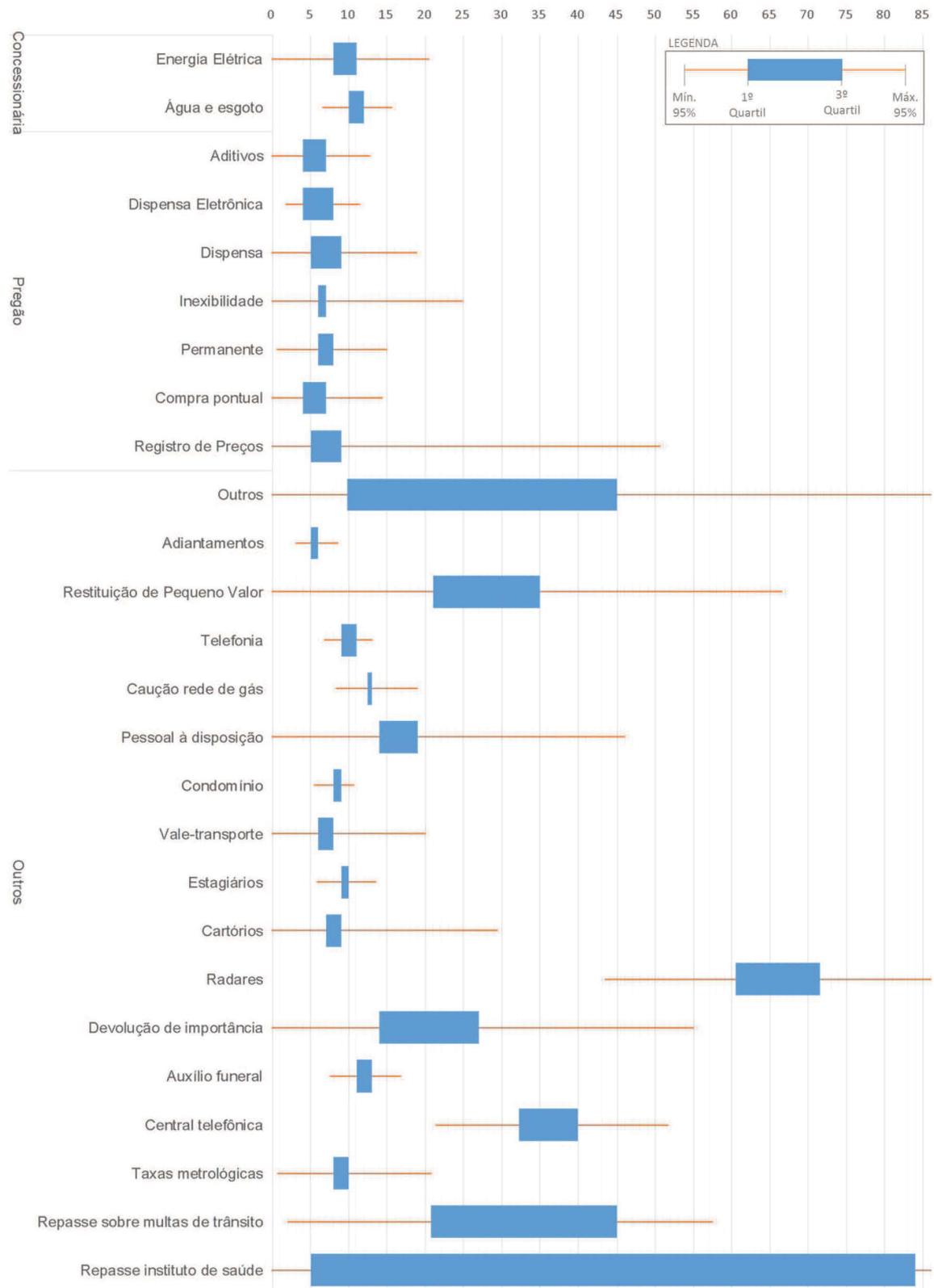
**APÊNDICE 1 – ESTATÍSTICAS DE PROTOCOLOS DE PAGAMENTO DE
2018**

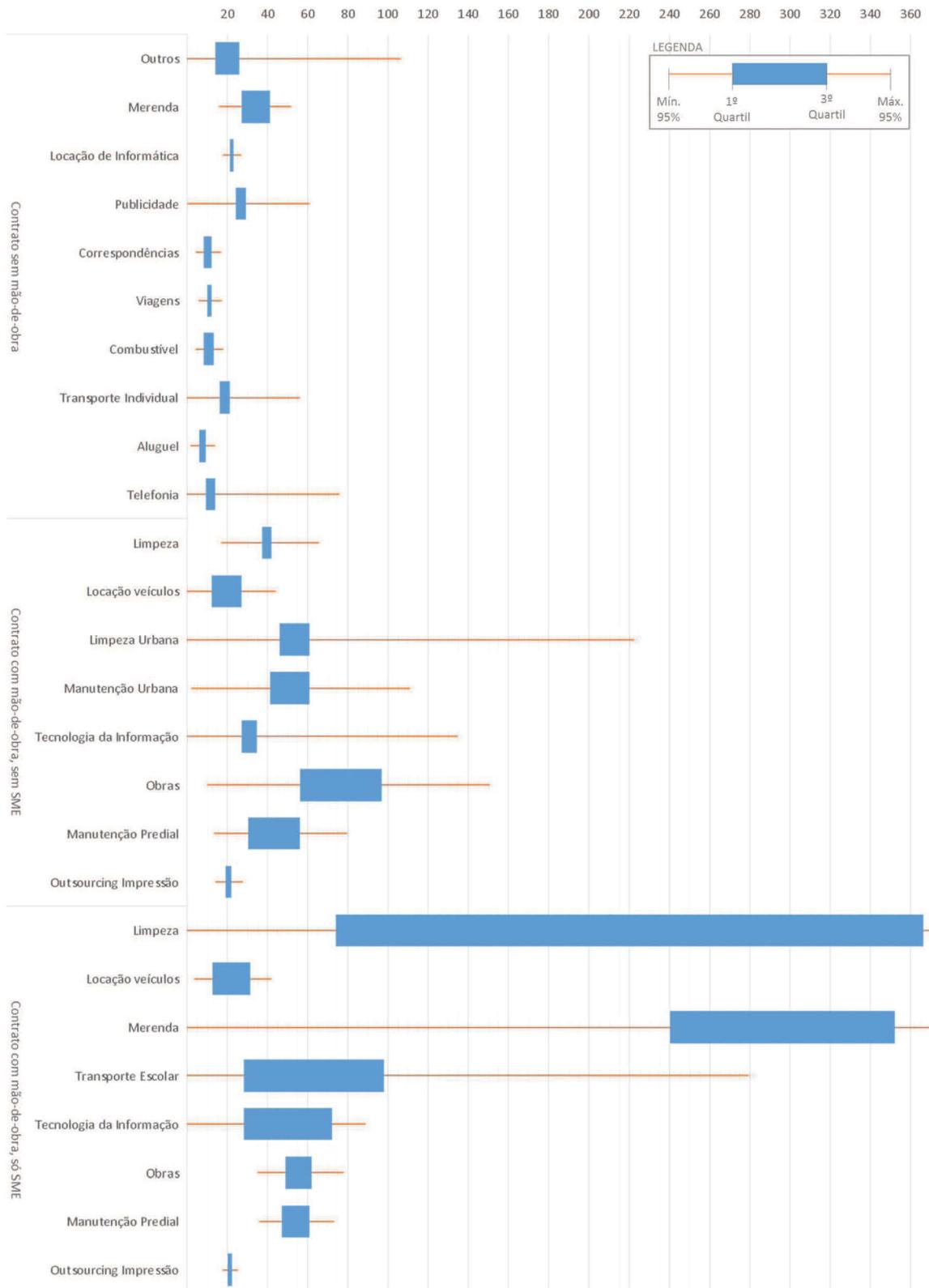
Tipo	Detalle	Média páginas	Mediana páginas	3º Quartil páginas	1º Quartil páginas	Máx.95% páginas	Mín.95% páginas	Qt. fornecedores	Qt. protocolos	Qt. páginas	Qt. órgãos mesmo protocolo	Qt. órgãos com esse tipo
Concessionária	Energia Elétrica	10,2	9,0	11,0	8,0	20,5	-0,1	1	275	2.813	1,0	15
	Água e esgoto	11,2	11,0	12,0	10,0	15,7	6,6	1	196	2.189	1,0	13
Pregão	Aditivos	6,2	5,0	7,0	4,0	12,8	-0,5	22	37	228	1,0	5
	Dispensa Eletrônica	6,6	6,0	8,0	4,0	11,5	1,7	37	79	521	1,0	8
	Dispensa	8,2	6,0	9,0	5,0	19,0	-2,6	76	139	1.136	1,0	15
	Inexigibilidade	8,6	6,0	7,0	6,0	24,9	-7,8	143	334	2.860	1,0	8
	Permanente	7,8	7,0	8,0	6,0	15,1	0,6	51	182	1.425	1,0	9
	Compra pontual	6,5	6,0	7,0	4,0	14,5	-1,5	185	794	5.147	1,0	14
	Registro de Preços	11,7	6,0	9,0	5,0	50,7	-27,3	293	5.118	59.855	1,0	17
Outros	Outros	40,3	20,0	45,0	9,8	169,3	-88,8	165	696	28.026	1,0	21
	Adiantamentos	5,9	6,0	6,0	5,0	8,7	3,1	166	345	2.031	1,0	16
	Restituição de Pequeno Valor	29,9	27,0	35,0	21,0	66,6	-6,8	9	1.498	44.787	1,0	1
	Telefonia	9,9	10,0	11,0	9,0	13,1	6,8	2	250	2.482	1,0	16
	Caução rede de gás	13,6	13,0	13,0	12,5	19,0	8,3	1	47	641	1,0	1
	Pessoal à disposição	20,0	16,0	19,0	14,0	46,0	-6,0	10	337	6.746	1,0	11
	Condomínio	8,1	8,0	9,0	8,0	10,7	5,4	1	96	776	1,0	4
	Vale-transporte	8,8	7,0	8,0	6,0	20,1	-2,4	2	321	2.837	1,0	15
	Estagiários	9,7	9,0	10,0	9,0	13,6	5,8	1	184	1.786	1,0	15
	Cartórios	9,4	8,0	9,0	7,0	29,5	-10,7	9	244	2.289	1,0	4
	Radars	68,9	63,0	71,5	60,5	94,4	43,4	1	11	758	1,0	1
	Devolução de importância	22,8	18,0	27,0	14,0	55,1	-9,5	1171	1.248	28.463	1,0	5
	Auxílio funeral	12,2	12,0	13,0	11,0	16,8	7,5	197	197	2.397	1,0	1
	Central telefônica	36,5	37,0	40,0	32,3	51,8	21,3	1	134	4.896	1,0	12
	Taxas metrológicas	10,8	9,0	10,0	8,0	20,9	0,7	1	64	690	1,0	1
	Repasse sobre multas de trânsito	29,8	24,0	45,0	20,8	57,5	2,0	1	36	1.072	1,0	4
	Repasse instituto de saúde	164,0	12,0	84,0	5,0	1.442,0	-1.114,0	1	77	12.628	1,1	14
Contrato sem	Outros	29,2	18,0	26,0	14,0	106,3	-48,0	210	3.262	95.114	1,0	19
	Merenda	33,7	32,0	41,0	27,0	51,8	15,7	3	118	3.982	1,0	1

mão-de-obra	Locação de Informática	22,1	22,0	23,0	21,0	26,8	17,4	1	155	3.426	1,0	7
	Publicidade	30,5	26,0	29,0	24,0	60,9	0,1	7	1.041	31.770	1,0	4
	Correspondências	10,5	10,0	12,0	8,0	16,8	4,2	2	148	1.547	1,0	15
	Viagens	11,4	10,0	12,0	10,0	17,3	5,5	2	232	2.653	1,0	16
	Combustível	10,9	10,0	13,0	8,0	17,8	4,1	2	231	2.528	1,4	14
	Transporte Individual	22,9	18,0	21,0	16,0	56,2	-10,5	12	426	9.735	1,4	13
	Aluguel	7,8	7,0	9,0	6,0	13,9	1,6	36	436	3.397	1,0	11
	Telefonia	19,9	11,0	14,0	9,0	75,8	-36,0	3	151	3.007	1,0	14
Contrato com mão-de-obra, sem SME	Limpeza	41,3	40,0	42,0	37,0	65,7	17,0	3	216	8.926	1,0	13
	Locação veículos	21,4	22,0	27,0	12,0	44,2	-1,4	1	356	7.625	1,0	14
	Limpeza Urbana	80,4	54,0	61,0	46,0	222,4	-61,6	1	21	1.689	1,0	1
	Manutenção Urbana	56,4	51,0	61,0	41,0	111,0	1,9	24	1.106	62.426	1,0	4
	Tecnologia da Informação	45,8	30,0	34,5	27,0	134,7	-43,1	1	139	6.370	1,0	7
	Obras	80,4	78,0	97,0	56,0	150,9	10,0	31	330	17.941	1,0	5
	Manutenção Predial	46,6	48,5	56,0	30,3	79,8	13,3	6	50	2.328	1,0	4
	Outsourcing Impressão	20,9	20,0	22,0	19,0	27,8	14,0	1	243	5.072	1,0	16
Contrato com mão-de-obra, só SME	Limpeza	259,4	313,5	366,3	74,0	613,1	-94,4	4	140	36.311	1,0	1
	Locação veículos	22,6	28,0	31,5	12,5	41,9	3,3	1	23	519	1,0	1
	Merenda	277,7	253,5	352,3	240,0	555,9	-0,4	2	142	39.438	1,0	1
	Transporte Escolar	89,0	57,0	98,0	28,0	279,4	-101,3	3	398	35.436	1,0	1
	Tecnologia da Informação	44,4	31,0	72,0	28,0	88,9	-0,2	1	41	1.819	1,0	1
	Obras	56,5	56,0	62,0	48,8	78,0	35,0	7	116	4.547	1,0	1
	Manutenção Predial	54,4	55,0	61,0	47,0	73,0	35,7	8	119	6.472	1,0	1
	Outsourcing Impressão	21,3	21,0	22,3	20,0	25,0	17,7	1	12	256	1,0	1

FONTE: O autor (2019)

APÊNDICE 2 – GRÁFICOS COM ESTATÍSTICAS DAS PÁGINAS DE PROTOCOLOS DE PAGAMENTO DE 2018





APÊNDICE 3 – MOVIMENTAÇÃO E TRAMITAÇÃO DE PROCOTOLO DE PAGAMENTO

Identificação	Protocolo	Entrada	Saída	Tempo decorrido	Origem	Destino	Parecer
1	01-000263/2018	18/07/2018	02/08/2018	15	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Sme32 - serviço de arquivo geral da educação	ARQUIVE-SE, DESPESA PAGA
1	01-000263/2018	07/02/2018	18/07/2018	161	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Pagamento efetuado Para providencias
1	01-000263/2018	05/02/2018	07/02/2018	2	Fc4 - divisão de processamento de despesa	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	Para pagamento
1	01-000263/2018	02/02/2018	05/02/2018	3	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Fc4 - divisão de processamento de despesa	Para providências.
1	01-000263/2018	24/01/2018	02/02/2018	9	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Segue para providências Pagamento TELETONER - Fatura nº 28021
1	01-000263/2018	04/01/2018	24/01/2018	20	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	SEGUE PARA PROVIDÊNCIAS.
1	01-000263/2018	04/01/2018	04/01/2018	0	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Para providências.
1	01-000263/2018	03/01/2018	04/01/2018	1	Sme31 - serviço de protocolo - sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Documento cadastrado e encaminhado ao setor responsável para providências.
			TOTAL	35			
2	01-007080/2018	30/08/2018	31/08/2018	1	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Sme32 - serviço de arquivo geral da educação	DESPESA PAGA, ARQUIVE-SE
2	01-007080/2018	07/03/2018	30/08/2018	176	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Pagamento efetuado Para providencias
2	01-007080/2018	05/03/2018	07/03/2018	2	Fc4 - divisão de processamento de despesa	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	PARA O PAGAMENTO.
2	01-007080/2018	05/03/2018	05/03/2018	0	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Fc4 - divisão de processamento de despesa	SEGUE PARA PROVIDÊNCIAS.
2	01-007080/2018	25/01/2018	05/03/2018	39	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Segue para providências
2	01-007080/2018	23/01/2018	25/01/2018	2	Sme31 - serviço de protocolo - sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Documento cadastrado e encaminhado ao setor responsável para providências.
			TOTAL	43			
3	01-030472/2018	18/09/2018	24/09/2018	6	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Sme32 - serviço de arquivo geral da educação	ARQUIVE-SE, DESPESA PAGA
3	01-030472/2018	10/04/2018	18/09/2018	161	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Pagamento efetuado Para providencias
3	01-030472/2018	06/04/2018	10/04/2018	4	Fc4 - divisão de processamento de despesa	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	PARA O PAGAMENTO.
3	01-030472/2018	04/04/2018	06/04/2018	2	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Fc4 - divisão de processamento de despesa	
3	01-030472/2018	03/04/2018	04/04/2018	1	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Atesto empresa TELETONER COMÉRCIO DE MATERIAIS REPROGRÁFICOS LTDA.

3	01-030472/2018	07/03/2018	03/04/2018	27	Sme31 - serviço de protocolo - sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Documento cadastrado e encaminhado ao setor responsável para providências.
			TOTAL	34			
4	01-040611/2018	05/09/2018	11/09/2018	6	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Sme32 - serviço de arquivo geral da educação	ARQUIVE-SE, DESPESA PAGA
4	01-040611/2018	26/04/2018	05/09/2018	132	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Pagamento efetuado Para providencias
4	01-040611/2018	24/04/2018	26/04/2018	2	Fc4 - divisão de processamento de despesa	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	PARA O PAGAMENTO.
4	01-040611/2018	20/04/2018	24/04/2018	4	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Fc4 - divisão de processamento de despesa	SEGUE PARA PROVIDÊNCIAS.
4	01-040611/2018	09/04/2018	20/04/2018	11	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Segue para providências, referente a nota fiscal nº 28093, empresa teletoner comércio de materiais reprográficos Ltda.
4	01-040611/2018	02/04/2018	09/04/2018	7	Sme31 - serviço de protocolo - sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Documento cadastrado e encaminhado ao setor responsável para providências.
			TOTAL	24			
5	01-048609/2018	01/10/2018	09/10/2018	8	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Sme32 - serviço de arquivo geral da educação	ARQUIVE-SE, DESPESA PAGA
5	01-048609/2018	08/05/2018	01/10/2018	146	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Pagamento efetuado Para providencias
5	01-048609/2018	04/05/2018	08/05/2018	4	Fc4 - divisão de processamento de despesa	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	PARA O PAGAMENTO.
5	01-048609/2018	02/05/2018	04/05/2018	2	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Fc4 - divisão de processamento de despesa	Para providências.
5	01-048609/2018	25/04/2018	02/05/2018	7	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Segue para providências - Teletoner
5	01-048609/2018	23/04/2018	25/04/2018	2	Sme31 - serviço de protocolo - sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Documento cadastrado e encaminhado ao setor responsável para providências.
			TOTAL	15			
6	01-057424/2018	26/09/2018	03/10/2018	7	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Sme32 - serviço de arquivo geral da educação	ARQUIVE-SE, DESPESA PAGA
6	01-057424/2018	06/06/2018	26/09/2018	112	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Pagamento efetuado Para providencias
6	01-057424/2018	25/05/2018	06/06/2018	12	Fc4 - divisão de processamento de despesa	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	PARA O PAGAMENTO.
6	01-057424/2018	23/05/2018	25/05/2018	2	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Fc4 - divisão de processamento de despesa	Para providências.
6	01-057424/2018	18/05/2018	23/05/2018	5	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Segue atesto dos serviços prestados pela empresa Teletoner comércio de materiais reprográficos LTDA. Nota fiscal n.º 28153.
6	01-057424/2018	17/05/2018	18/05/2018	1	Sme31 - serviço de protocolo - sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Documento cadastrado e encaminhado ao setor responsável para providências.
			TOTAL	20			
7	01-070380/2018	04/10/2018	08/10/2018	4	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Sme32 - serviço de arquivo geral da educação	ARQUIVE-SE, DESPESA PAGA

7	01-070380/2018	09/07/2018	04/10/2018	87	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Pagamento efetuado Para providencias
7	01-070380/2018	03/07/2018	09/07/2018	6	Fc4 - divisão de processamento de despesa	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	PARA O PAGAMENTO.
7	01-070380/2018	03/07/2018	03/07/2018	0	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Fc4 - divisão de processamento de despesa	Para providências.
7	01-070380/2018	27/06/2018	03/07/2018	6	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Atestado dos serviços prestados pela empresa teletoner comércio de materiais reprográficos Ltda.
7	01-070380/2018	20/06/2018	27/06/2018	7	Sme31 - serviço de protocolo - sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Documento cadastrado e encaminhado ao setor responsável para providências.
			TOTAL	19			
8	01-083815/2018	19/10/2018	24/10/2018	5	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Sme32 - serviço de arquivo geral da educação	ARQUIVE-SE, DESPESA PAGA
8	01-083815/2018	15/08/2018	19/10/2018	65	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Pagamento efetuado Para providencias
8	01-083815/2018	13/08/2018	15/08/2018	2	Fc4 - divisão de processamento de despesa	Fcf2g - gerencia de coordenação financeira	PARA O PAGAMENTO.
8	01-083815/2018	10/08/2018	13/08/2018	3	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Fc4 - divisão de processamento de despesa	ENCAMINHADO EM MÃOS.
8	01-083815/2018	06/08/2018	10/08/2018	4	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Atesto da nota fiscal nº 28255- teletoner comércio de materiais reprográficos Ltda.
8	01-083815/2018	30/07/2018	06/08/2018	7	Pladnaa4 - núcleo asses. Adm. Sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Segue para atesto dos serviços referentes ao contrato 21930, após encaminhar ao NAFSME para pagamento.
8	01-083815/2018	30/07/2018	30/07/2018	0	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Pladnaa4 - núcleo asses. Adm. Sme	Segue para providências.
8	01-083815/2018	26/07/2018	30/07/2018	4	Sme31 - serviço de protocolo - sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Documento cadastrado e encaminhado ao setor responsável para providências.
			TOTAL	20			
9	01-094517/2018	12/12/2018	17/12/2018	5	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Sme32 - serviço de arquivo geral da educação	DESPESA PAGA, ARQUIVE-SE
9	01-094517/2018	09/10/2018	12/12/2018	64	Fcf7 - divisão de contas a pagar e caixa	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	pagto efetuado comprovantes anexados para devidos trâmites
9	01-094517/2018	04/10/2018	09/10/2018	5	Fc - departamento de contabilidade	Fcf7 - divisão de contas a pagar e caixa	PARA O PAGAMENTO.
9	01-094517/2018	02/10/2018	04/10/2018	2	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Fc - departamento de contabilidade	SEGUE PARA PROVIDÊNCIAS.
9	01-094517/2018	27/09/2018	02/10/2018	5	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	SEGUE PROCESSO DE SERVIÇOS DESCRITOS NA NOTA FISCAL Nº 28286
9	01-094517/2018	27/08/2018	27/09/2018	31	Sme31 - serviço de protocolo - sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Documento cadastrado e encaminhado ao setor responsável para providências.
			TOTAL	43			
10	01-110180/2018	07/12/2018	13/12/2018	6	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Sme32 - serviço de arquivo geral da educação	DESPESA PAGA, ARQUIVE-SE
10	01-110180/2018	17/10/2018	07/12/2018	51	Fcf - departamento de controle financeiro	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Pagamento efetuado Para providencias

10	01-110180/2018	15/10/2018	17/10/2018	2	Fc - departamento de contabilidade	Fcf - departamento de controle financeiro	PARA O PAGAMENTO.
10	01-110180/2018	11/10/2018	15/10/2018	4	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Fc - departamento de contabilidade	Segue para providências.
10	01-110180/2018	28/09/2018	11/10/2018	13	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Atesto de pagamento à empresa teletoner comércio de materiais reprográficos Ltda.
10	01-110180/2018	27/09/2018	28/09/2018	1	Sme31 - serviço de protocolo - sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Documento cadastrado e encaminhado ao setor responsável para providências.
			TOTAL	20			
11	01-120431/2018	29/11/2018	06/12/2018	7	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Sme32 - serviço de arquivo geral da educação	DESPESA PAGA, ARQUIVE-SE
11	01-120431/2018	12/11/2018	29/11/2018	17	Fcf7 - divisão de contas a pagar e caixa	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Pagamento efetuado Para providencias
11	01-120431/2018	07/11/2018	12/11/2018	5	Fc - departamento de contabilidade	Fcf7 - divisão de contas a pagar e caixa	PARA O PAGAMENTO.
11	01-120431/2018	05/11/2018	07/11/2018	2	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Fc - departamento de contabilidade	ENCAMINHADO EM MÃOS.
11	01-120431/2018	01/11/2018	05/11/2018	4	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	SEGUE PARA PROVIDÊNCIAS.
11	01-120431/2018	31/10/2018	01/11/2018	1	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	PARA PROVIDÊNCIAS. ATENCIOSAMENTE.
11	01-120431/2018	30/10/2018	31/10/2018	1	Edctdi - coorden tecnologias digitais e inovação	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Para providências.
11	01-120431/2018	30/10/2018	30/10/2018	0	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Para providências.
11	01-120431/2018	26/10/2018	30/10/2018	4	Sme31 - serviço de protocolo - sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Documento cadastrado e encaminhado ao setor responsável para providências.
			TOTAL	17			
12	01-131548/2018	21/01/2019	01/02/2019	11	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Sme32 - serviço de arquivo geral da educação	DESPESA PAGA, ARQUIVE-SE
12	01-131548/2018	06/12/2018	21/01/2019	46	Fcf7 - divisão de contas a pagar e caixa	Pladap5g - gerência de difusão e tecnologia	Pagamento efetuado Para providencias
12	01-131548/2018	30/11/2018	06/12/2018	6	Fc - departamento de contabilidade	Fcf7 - divisão de contas a pagar e caixa	PARA O PAGAMENTO.
12	01-131548/2018	29/11/2018	30/11/2018	1	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Fc - departamento de contabilidade	SEGUE PARA PROVIDÊNCIAS.
12	01-131548/2018	26/11/2018	29/11/2018	3	Pladnaa4 - núcleo asses. Adm. Sme	Nafsme - núcleo de assessoramento financeiro sme	Para providências.
12	01-131548/2018	26/11/2018	26/11/2018	0	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Pladnaa4 - núcleo asses. Adm. Sme	SEGUE PARA PROVIDÊNCIAS.
12	01-131548/2018	22/11/2018	26/11/2018	4	Sme31 - serviço de protocolo - sme	EDDP - Departamento de Desenvolvimento Profissi	Documento cadastrado e encaminhado ao setor responsável para providências.
			TOTAL	14			

APÊNDICE 4 – PLANO DE AÇÃO E CRONOGRAMA

What?	Who?	Why?	Where?	When?	How?	How much / How many?
O quê	Quem?	Por quê?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Composição de grupo de trabalho	Alta direção da Secretaria de Finanças	Realizar diagnóstico da maturidade em governança eletrônica	Secretaria de Finanças e áreas relacionadas	Mar./2019	Edição de Portaria ou Ofício com a(s) indicação(ões)	2 HT
Diagnóstico de governo eletrônico	Grupo de trabalho	Criar consciência do status quo e iniciar conscientização dos demais funcionários	Secretaria de Finanças	Abr./2019	<i>Focus group</i> e palestras gerais	200 HT
Relacionar motivações	Grupo de trabalho	Fundamentar argumentos básicos da visão de mudança	Secretaria de Finanças	Mai./2019	Criação de <i>check-list</i>	40 HT
Relacionar barreiras	Grupo de trabalho	Identificar previamente situações futuras adversas	Secretaria de Finanças	Mai./2019	Criação de <i>check-list</i>	80 HT
Montagem do fluxograma	Grupo de trabalho	Mapear as atividades e os fluxos de informações e documentos do processo de pagamento atual (complementar ao desta proposta)	Secretaria de Finanças	Jul./2019	Mapa de processos (conforme MENDONÇA, 2014)	320 HT
Documentar os processos mapeados	Grupo de trabalho	Registrar os achados e criar padronização de linguagem e nivelamento de conhecimento para todos os envolvidos	Secretaria de Finanças	Ago./2019	Criação de Procedimentos de Operação Padrão (POP)	80 HT
Realizar a revisão das etapas do fluxograma	Grupo de trabalho	Revisar o processo atual de modo a otimiza-lo, ou seja, para que seja o mais eficiente e eficaz possível	Secretaria de Finanças	Ago./2019	Conceitos do Escritório Enxuto (conforme TURATI, 2007)	80 HT
Produzir a documentação necessária	Grupo de trabalho	Estabelecer normas e preencher brechas onde não existirem, além de formalizar os resultados esperados da implementação	Secretaria de Finanças	Set./2019	Edição de Portaria ou Ofício	160 HT
Revisar responsabilidades e competências	Grupo de trabalho	Formalizar para que seja possível criar uma hierarquia de responsabilidades, além de tornar	Secretaria de Finanças e áreas	Out./2019	Edição de Portaria ou Ofício	160 HT

		funcionais mecanismos de auditoria e controladoria	relacionadas			
Plano de implementação	Grupo de trabalho	Estabelecer todas as etapas necessárias para que não existam atividades de sucessão que não poderão ser executadas por não terem acontecido etapas prévias	Secretaria de Finanças	Nov./2019	Plano 5W2H ou similar	80 HT
Escolha de piloto	Grupo de trabalho	Apesar de similares, existem peculiaridades inerentes a cada tipo de processo de pagamento. Assim, escolher um fragmento torna possível que toda a estrutura de pagamentos não fica engessada por conta da implementação	Secretaria de Finanças	Nov./2019	Critérios subjetivos com base nos dados disponíveis conforme ANEXO 1	80 HT
Reunião de lançamento	Secretaria de Finanças	Conscientizar toda a Secretaria da escolha que está sendo tomada, reduzindo assim ansiedades e normalizando o conhecimento da situação futura para todos	Auditório da Prefeitura	Dez./2019	Convite e apresentação global para todas as áreas envolvidas	8 HT
Atribuição de responsabilidades	Alta direção da Secretaria de Finanças	Deixar claro quem serão as pessoas que deverão entregar resultados, além de permitir que a hierarquia haja caso necessário	Secretaria de Finanças e áreas relacionadas	Dez./2019	Edição de Portaria ou Ofício	32 HT
Estabelecimento do cronograma	Grupo de trabalho	Sequenciar as etapas torna possível identificar previamente se não haverá concorrência de recursos e de pessoas	Secretaria de Finanças e áreas relacionadas	Dez./2019	Softwares específicos ou planilhas Microsoft Excel (ou similar)	120 HT
Implementação das mudanças tecnológicas	Grupo de trabalho + Equipe de TI	Criar o arcabouço tecnológico permitirá a piloto funcionar bem como já antecipará possíveis problemas futuros quanto às demais implementações	Secretaria de Tecnologia e Informação	Jan./2020	Metodologia específica da área de TI	480 HT
Treinamentos e capacitação	Grupo de trabalho	Preparar pessoas consideradas chave para atuarem como	Instituto Municipal de	Jan./2020	Atividades práticas	480 HT

(multiplicadores)		pontos locais de apoio e de multiplicação da cultura favorece a velocidade de adesão ao novo modelo bem como funcionam como equipe de retaguarda na resolução de eventuais problemas	Administração Pública (IMAP)		em laboratório de informática	
Fase de testes	Grupo de trabalho + Equipe de TI	Antes do início efetivo é importante que hajam simulações quanto ao funcionamento para que o fornecedor, o principal interessado em que esse processo ocorra com excelência, não seja prejudicado	Secretaria de Tecnologia e Informação	Mar./2020	Ambiente controlado por TI, paralelo aos sistemas vigentes, com simulado completo do processo de pagamentos	480 HT
Finalização do piloto	Secretaria de Finanças	Demonstrar os resultados, os problemas e as contribuições que ocorreram no período ajudam na construção das demais etapas de expansão da proposta	Secretaria de Finanças	Mai./2020	Convite e apresentação global para todas as áreas envolvidas	160 HT
Plano de expansão	Alta direção da Secretaria de Finanças	Através do <i>feedback</i> do piloto devem ser revistas as etapas e os prazos, bem como a utilização de recursos das próximas etapas	Secretaria de Finanças e áreas relacionadas	Mai./2020	Softwares específicos ou planilhas Microsoft Excel (ou similar)	160 HT
Implementação da Fase 1	Grupo de trabalho + Equipe de TI	Segmentar as próximas implementações auxilia no tratamento das idiossincrasias de cada tipo de pagamento, bem como cria um ambiente de incentivo à inovação. A curva de aprendizado se acentua e as implementações ganham velocidade	Secretaria de Finanças	Jun. a Out./2020	Nos mesmos moldes dos utilizados no piloto, com adaptações, se necessário	800 HT
Implementação da Fase 2	Grupo de trabalho + Equipe de TI					
Implementação da Fase 3	Grupo de trabalho + Equipe de TI					

Definição de estratégias para casos omissos	Grupo de trabalho	Apesar de mapeamentos e planos, sempre haverá situações de ocorrência excepcional ou rara, por isso estabelecer critérios para o tratamento de casos que não possam ser adequados imediatamente à nova realidade eletrônica mostra-se atitude prudente	Secretaria de Finanças	Nov./2020	Criação de Procedimentos de Operação Padrão (POP)	160 HT
Encerramento das implementações	Secretaria de Finanças	Encerrar a implementação e comemorar os resultados, mostrando os benefícios alcançados e as potencialidades futuras fomenta a continuidade da cultura de inovação	Auditório da Prefeitura	Dez./2020	Convite e apresentação global para todas as áreas envolvidas	8 HT

FONTE: O autor (2019)

ANEXO 1 – ANEXO II AO DECRETO MUNICIPAL Nº 848/2018



Prefeitura Municipal de Curitiba
Secretaria Municipal de Planejamento e
Administração

Rua Bolmões, 100
São Francisco
80.510.140
Curitiba - PR
www.curitiba.pr.gov.br

Justificativa para promulgação de decreto regulamentar do uso de meios eletrônicos para a realização de processos administrativos no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública municipal direta, autárquica e fundacional.

Anexo II

Quantidades e valores financeiros de produtos e serviços empregados na infraestrutura usada para gerar, transportar e arquivar documentos.

Principais custos da infraestrutura do PLADAP usada para protocolar, transportar e arquivar documentos.

Recurso	Consumo	Valor Unitário	Quantidade Mensal	Valor Mês
Capa até 20 folhas – Un.	Un.	0,64	4.315	2.761,87
Capa de 21 a 200 folhas – Un.	Un.	1,33	830	1.104,45
Cópia/impressão P/B (c/ folha de papel) – Franquia	Franquia	0,06	5.960	357,60
Serviço de transporte de documentos - Serviço Mensal	Mensal	17.416,67	-	17.416,67
Área de arquivo - Locação Mensal	Mensal	36.788,83	-	36.788,83
Caixas políonda – Un.	Un.	3,65	165	602,25
Energia elétrica - Valor Médio Mensal Faturado	Mensal	3.827,58	-	3.827,58
Água/esgoto - Valor Médio Mensal Faturado	Mensal	100,00	-	100,00
Telefone - Valor Médio Mensal Faturado	Mensal	545,80	-	545,80
Equipamentos (locação/manutenção) - Serviço Mensal	Mensal	3.991,66	-	3.991,66
Monitoramento/Segurança - Serviço Mensal	Mensal	1.257,32	-	1.257,32
Limpeza/Conservação - Serviço Mensal	Mensal	23.888,18	-	23.888,18
Insumos/EPIs (arquivamento/preservação/restauração) - Valor Médio Mensal	Mensal	300,00	-	300,00

92.942,21

Fonte – Controles do PLADAP



Prefeitura Municipal de Curitiba
Secretaria Municipal de Planejamento e
Administração

Rua Solimões, 100
São Francisco
80.510.140
Curitiba - PR
www.curitiba.pr.gov.br

- ✓ Quantidade de folhas armazenadas no Arquivo Público – **43.555.000**
- ✓ Custo mensal da infraestrutura usada para protocolar, transportar e arquivar documentos – **R\$ 92.942,21;**
- ✓ Custo mensal estimado para arquivamento de cada folha – **R\$ 0,0021**
- ✓ Custo mensal estimado para arquivamento de 50 folhas – **R\$ 0,11**
- ✓ Quantidade total de documentos gerados no ano de 2017 – **189.608**
- ✓ Quantidade total de folhas nos documentos gerados em 2017 – **3.846.184**
- ✓ Custo mensal estimado para arquivamento dos documentos gerados em 2017 – **R\$ 8.207,39**
- ✓ Custo anual estimado para arquivamento dos documentos gerados em 2017 – **R\$ 98.488,67**
- ✓ Quantidade de documentos gerados com assuntos diversos no ano de 2017 – **163.063**
- ✓ Quantidade de folhas nos documentos gerados com assuntos diversos no ano de 2017 – **2.518.928**
- ✓ Custo mensal estimado para arquivamento dos documentos gerados com assuntos diversos no ano de 2017 – **R\$ 5.375,15**
- ✓ Custo anual estimado para arquivamento dos documentos gerados com assuntos diversos no ano de 2017 – **R\$ 64.501,82**
- ✓ Quantidade de documentos gerados com assunto pagamento no ano de 2017 – **26.545**
- ✓ Quantidade de folhas nos documentos gerados com assunto pagamento no ano de 2017 – **1.327.256**
- ✓ Custo mensal estimado para arquivamento das folhas dos documentos gerados com assunto pagamento no ano de 2017 – **R\$ 2.832,24**
- ✓ Custo anual estimado para arquivamento das folhas dos documentos gerados com assunto pagamento no ano de 2017 – **R\$ 33.986,85**
- ✓ Tempo médio de arquivamento de um documento gerado com assunto pagamento com quantidade média de 50 folhas (meses) – **240**
- ✓ Custo estimado de arquivamento de um documento gerado com assunto pagamento até sua eliminação (20 anos) – **R\$ 25,61**
- ✓ Custo estimado para gerar, tramitar e arquivar documentos gerados com assunto pagamento, referentes ao exercício 2017, durante 20 anos – **R\$ 679.737,01**
- ✓ Quantidade média mensal de documentos movimentados pelo serviço de transporte de documentos – **10.714**



Prefeitura Municipal de Curitiba
Secretaria Municipal de Planejamento e
Administração

Rua Solimões, 100
São Francisco
80.510.140
Curitiba - PR
www.curitiba.pr.gov.br

- ✓ Quantidade média diária de documentos movimentados pelo serviço de transporte de documentos – **487**
- ✓ Custo médio de cada documento movimentado pelo serviço de transporte de documentos - **R\$ 1,63**
- ✓ Tempo médio de tramitação de documentos gerados com assunto pagamento (dias) - **40**
- ✓ Quantidade de trâmites realizados nos 117.805 processos gerados no ano de 2017 - **1.893.215**
- ✓ Custo mínimo de cada trâmite realizado em processos, considerando somente a guia de remessa – **R\$ 0,06**.
- ✓ Quantidade média de trâmites realizados em cada processo gerado no ano de 2017 – **16**
- ✓ Custo mínimo de autuação de um documento administrativo em suporte físico (papel), considerando o uso de uma capa simples e duas folhas de papel - **R\$ 0,76**.
- ✓ Custo mínimo de autuação de um documento administrativo em suporte físico (papel), considerando o uso de uma capa com lombo largo e duas folhas - **R\$ 1,45**.
- ✓ Custo mínimo de cada folha inserida em um processo durante sua tramitação - **R\$ 0,06**.
- ✓ Custos relacionados a recursos humanos.