



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**

**CAMPUS V**

**CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATU SENSU* EM GESTÃO EM**

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MARIA NATHALY MOUZINHO BEZERRA**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DOS ESTÁGIOS DE EXECUÇÃO DA DESPESA  
PÚBLICA NO SETOR FINANCEIRO DA SECRETARIA DE ESTADO DA  
ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO.**

**JOÃO PESSOA**

**2023**

MARIA NATHALY MOUZINHO BEZERRA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DOS ESTÁGIOS DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA NO SETOR FINANCEIRO DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

**Área de concentração:** Gestão da Administração Pública

**Orientador:** Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis

**JOÃO PESSOA**  
**2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

B574m Bezerra, Maria Nathaly Mouzinho.

Mapeamento de processos dos estágios de execução da despesa pública no setor financeiro da Secretaria de Estado da Administração [manuscrito] : um estudo de caso / Maria Nathaly Mouzinho Bezerra. - 2023.

31 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis, Especialização em Gestão em Administração Pública - UEPB/ESPÉP. "

1. Mapeamento de processos. 2. Despesa pública. 3. Procedimentos operacionais padrões. I. Título

21. ed. CDD 351

MARIA NATHALY MOUZINHO BEZERRA

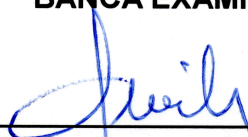
MAPEAMENTO DE PROCESSOS DOS ESTÁGIOS DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA NO SETOR FINANCEIRO DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO.

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

**Área de concentração:** Gestão da Administração Pública

Aprovada em: 02/09/23.

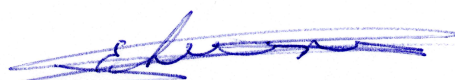
**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Andrea Xavier De Albuquerque de Souza  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Jacqueline Echeverria Barrancos  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, fonte de inspiração, pelo exemplo, amor e carinho e ao meu irmão pelo companheirismo, DEDICO.

“A eficiência dos processos é condição para o uso racional e adequado dos recursos públicos [...].”

Ferreira (2014, p. 45)

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo

Figura 2 – Organograma

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – POP 1 – Empenho da Despesa

Quadro 2 – POP 2 – Liquidação da Despesa

Quadro 3 – POP 3 – Pagamento da Despesa



## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

|         |   |
|---------|---|
| ABPMP   | <i>Association of Business Process Management Professionals</i> |
| AP      | Autorização de Pagamento  |
| CGU     | Controladoria Geral da União                                    |
| ENAP    | Escola Nacional de Administração Pública                        |
| GPLOF   | Gerência Executiva de Planejamento, Orçamento e Finanças        |
| IFPI    | Instituto Federal do Piauí                                      |
| IN      | Instrução Normativa   |
| LD      | Liquidação  |
| LDO     | Lei de Diretrizes Orçamentárias                                 |
| LOA     | Lei Orçamentária Anual  |
| MCASP   | Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público               |
| NE      | Nota de Empenho   |
| POP     | Procedimento Operacional Padrão                                 |
| PPA     | Plano Plurianual  |
| SEAD-PB | Secretaria de Estado da Administração                           |
| SEFAZ   | Secretaria de Estado da Fazenda                                 |
| SGFIN   | Subgerência de Finanças   |
| SGPLA   | Subgerência de Planejamento                                     |
| SIAF    | Sistema Integrado de Administração Financeira                   |
| SIGBP   | Sistema Integrado de Gestão de Bens Públicos                    |

## SUMÁRIO

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                        | <b>10</b> |
| <b>2</b>   | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>              | <b>12</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Gestão de Processos .....</b>               | <b>12</b> |
| <b>2.2</b> | <b>Mapeamento de Processos .....</b>           | <b>13</b> |
| <b>2.3</b> | <b>Procedimentos Operacionais Padrões.....</b> | <b>14</b> |
| <b>2.4</b> | <b>Despesa Pública.....</b>                    | <b>15</b> |
| <b>3</b>   | <b>METODOLOGIA .....</b>                       | <b>17</b> |
| <b>4</b>   | <b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>            | <b>18</b> |
| <b>4.1</b> | <b>O estudo de caso: GPLOF .....</b>           | <b>18</b> |
| <b>4.2</b> | <b>Empenho .....</b>                           | <b>20</b> |
| <b>4.3</b> | <b>Liquidação .....</b>                        | <b>22</b> |
| <b>4.4</b> | <b>Pagamento.....</b>                          | <b>25</b> |
| <b>5</b>   | <b>CONCLUSÃO.....</b>                          | <b>27</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS.....</b>                        | <b>28</b> |

# MAPEAMENTO DE PROCESSOS DOS ESTÁGIOS DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA NO SETOR FINANCEIRO DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO.

Maria Nathaly Mouzinho Bezerra<sup>1</sup>

## RESUMO

Diante da oportunidade de melhoria no desempenho de suas atividades para gerir os recursos públicos com eficiência, a administração pública pode aperfeiçoar os processos decorrentes de suas obrigações fazendo a utilização de ferramentas da gestão de processos. O mapeamento é uma importante ferramenta para o gestor, ela proporciona uma visão sistêmica dos processos e do fluxo de informações, sua representação gráfica facilita a identificação dos passos de um processo, dos pontos de gargalos, retrabalho, o que permite aperfeiçoá-lo, quando necessário; o mapa contribui para a construção de procedimentos operacionais padrões. O presente artigo tem por objetivo analisar o mapeamento dos processos de empenho, liquidação e pagamento na Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças (GPLOF) da Secretaria de Estado da Administração (SEAD-PB). A metodologia desta pesquisa possui natureza aplicada, com abordagem qualitativa, caracterizada pelo cunho descritivo. A obtenção dos dados foi delineada por procedimentos bibliográficos, documental e estudo de caso. Os resultados da pesquisa apontam para a inexistência de mapeamento dos processos no setor, na ocasião foi feito o levantamento dos processos existentes e a identificação dos três processos da execução dos estágios da despesa. Oportunamente, o mapeamento destes processos realizou-se com o uso da técnica de fluxograma, também foram elaborados os procedimentos operacionais padrões (POPs) que possibilitam a padronização na execução dos processos e minimizam as possíveis ocorrência de erros durante a execução. Conclui-se que, a pesquisa representa ganhos para o setor estudado ao efetuar o mapeamento e em conjunto com a equipe, elaborar os POPs dos processos propostos no estudo de caso.

**Palavras-chave:** Mapeamento de processos. Despesa Pública. Procedimentos Operacionais Padrões.

## ABSTRACT

Given the opportunity to improve the performance of its activities in efficiently managing public resources, the public administration can enhance the processes stemming from its obligations by using process management tools. Mapping is an important tool for managers, providing a systemic view of processes and information flow. Its graphical representation facilitates the identification of process steps, bottlenecks, rework, allowing for improvements when necessary. The map contributes to the creation of standard operating procedures. This article aims to analyze the mapping of the commitment, liquidation, and payment processes in the Planning, Budget, and Finance Management (Gerência de Planejamento, Orçamento e

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba. E-mail: nathaly.mouzinho@gmail.com

Finanças - GPLOF) of the State Secretariat of Administration (Secretaria de Estado da Administração - SEAD-PB). The methodology of this research is of an applied nature with a qualitative approach characterized by a descriptive aspect. Data acquisition was carried out through bibliographic, documentary procedures, and a case study. The research results indicate the absence of process mapping in the sector. In this context, an inventory of existing processes was conducted, and the three processes of expenditure execution stages were identified. Subsequently, the mapping of these processes was performed using flowchart techniques, and standard operating procedures (SOPs) were also developed to standardize the execution of processes and minimize possible errors during execution. In conclusion, the research represents gains for the studied sector by conducting mapping and, in conjunction with the team, developing SOPs (Standard Operation Procedures) for the processes proposed in the case study.

**Keywords:** Process Mapping. Public Expenditure. Standard Operating Procedures.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a constante evolução e transformação digital no mundo, processos são executados com mais eficiência, produtos são entregues com maior rapidez, as empresas do setor privado criam valor objetivando economia e eficiência, visando potencializar suas margens de lucros, enquanto que no setor público, a essência primordial é de prestar serviços à população, não tendo por fim o lucro, contudo, isto não significa que suas atividades sejam desempenhadas de qualquer forma, ainda mais por lidar com recursos públicos.

Para ter continuidade da gestão na administração pública não basta planejar e executar, é preciso um acompanhamento constantemente para obter controle sobre a execução dos recursos e minimizar o risco de perdas inerentes às suas atividades.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, rege que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O princípio da legalidade deve ser observado com primazia e junto com o princípio da eficiência devem guiar os atos da administração pública. Na busca incessante pela eficiência na prestação dos serviços no setor público e pela excelência na gestão, sob uma ótica interna é preciso maximizar o uso dos recursos organizacionais disponíveis na instituição e o caminho para tais resultados é sem dúvidas a modernização da gestão, com programas para ampliação das redes de comunicações, integração do sistemas, mapeamentos dos processos, estabelecimento de padrões, eliminar gargalhos, retrabalho e desburocratizar os excessos, heranças de um modelo de administração burocrática.

Nas últimas décadas, o setor público brasileiro caminha lentamente na transformação digital, cenário que durante a pandemia causada pelo SARS-CoV-2 foi acelerado na adaptação dos processos e atividades para o mundo virtual, e o Estado da Paraíba vem acompanhando esta evolução, otimizando a forma de como fazer, aqui é imprescindível que os órgãos estejam preparados para a gestão de processos,

e que aperfeiçoem seus servidores, tendo por gestão de processos como um conjunto de práticas cujo objetivo é buscar o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais (FIA, 2019). A gestão de processos permite a padronização das atividades dos servidores, aumentando a performance dos processos, eliminando dispêndios dos recursos empregados. Afirmam Costa e Moreira (2018) que “dentro da gestão de processos, o mapeamento surge como uma importante ferramenta de controle e acompanhamento dos processos organizacionais”. Léllis e Queiroz (2021) complementam ao enfatizar que o mapeamento de processos destaca o desperdício, agiliza os fluxos de trabalho e maximizam a compreensão do todo e ainda permitem a comunicação visual dos detalhes relevantes em um processo. É notório que a utilização desse instrumento representa ganhos na condução dos processos.

Nesse contexto, o foco da pesquisa é a Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças (GPLOF) da Secretaria de Estado da Administração (SEAD-PB), na qual foi identificada a ausência de um mapeamento dos processos, bem como a inexistência de registros de procedimentos padrões formais dos processos no setor financeiro. Ressaltamos que as atividades desempenhadas nas áreas financeiras do setor público, resultam em informações contábeis que são utilizadas para prestação de contas e como base no processo de tomada de decisões, em especial as atividades relacionadas a execução das fases da despesa pública. Diante disto, questionou-se: Como se comporta a gestão de processos e os procedimentos operacionais padrões da execução das fases da despesa na Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças da Secretaria de Estado da Administração?

O objetivo geral da pesquisa é analisar o mapeamento de processos e os procedimentos operacionais padrões da execução das fases da despesa na GPLOF. Como objetivos específicos temos: fomentar os estudos no tocante ao mapeamento de processos, identificar quais são os processos existentes na GPLOF, delimitar quais processos estão relacionados a execução das fases da despesa pública, elaborar os procedimentos padrões operacionais destes e observando a legislação e instruções normativas, desenvolver o manual de operações padrões dos processos que integram as fases de execução da despesa pública.

Esta pesquisa é importante para a sociedade uma vez que ela é a beneficiária final de grande parte dos serviços essenciais prestados pelo Estado, cujas despesas são mantidas pela SEAD e pagas pela GPLOF. Também se mostra relevante para a própria GPLOF em virtude da ausência de um mapeamento dos processos, bem como pela inexistência de procedimentos padrões formais dos processos no setor financeiro da SEAD. Atualmente não existe um manual para as operações internas no setor, o que pode representar um risco para a continuidade da gestão dos processos na GPLOF, em uma possível situação de rotatividade de pessoal causadas por influências políticas ou motivadas por novas oportunidades de trabalho para os servidores efetivos e comissionados do quadro, em tal cenário a experiência de como proceder com os processos de trabalhos, iria embora junto com as pessoas, dificultando que tal conhecimento seja repassado para novos servidores.

O estudo é relevante para o pesquisador por conhecer as necessidades do setor e ter familiaridade com os processos daquela gerência, e assim contribuir na identificação dos tipos de processos e padronização das operações, com base nas experiências institucionais e obedecendo aos instrumentos normativos da contabilidade aplicada ao setor público, é imprescindível que as atividades e os processos sejam devidamente instruídos com as documentações exigidas por lei, sob pena de reprovação das contas públicas. A importância deste trabalho para a academia deve-se ao fato de existir pouca bibliografia disponível sobre o tema

relacionado com a área instrumental financeira do setor público, possibilitando então que os resultados desta pesquisa venham contribuir na identificação de processos e mapeamentos destes para melhor execução das despesas pelas gerências financeiras dos órgãos da administração pública.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão da pesquisa devemos entender os conceitos de gestão de processos, mapeamento, procedimentos operacionais e posteriormente discorrer sobre a despesa pública e suas fases ou estágios, apontando as legislações que a regem na contabilidade pública.

### 2.1 Gestão de Processos

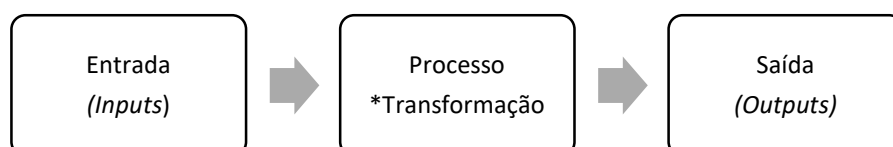
Na administração pública, o cliente final de seus serviços prestados é o cidadão, ela trabalha na execução e manutenção dos serviços públicos em prol da sociedade, sem distinções e exclusões, pois o que é dever do Estado é um direito do cidadão. Compete a administração pública a gestão dos recursos públicos de forma responsável e eficiente, com suas ações guiadas pelos princípios constitucionais, para maximizar o uso de tais recursos e obter os melhores resultados possíveis, portanto a gestão deve buscar formas e fazer uso de instrumentos que contribuam para seu êxito.

Para alcance de seus objetivos, as instituições públicas e privadas executam uma transformação de entradas em saídas agregando valor e gerando produtos, bens ou serviços. Essa transformação é um processo que ocorre na Organização e pode envolver vários departamentos, atividades, informações, pessoas, conhecimentos, equipamentos, tecnologias e demais recursos que estejam a sua disposição.

De acordo com a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP, 2015), processo é uma “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humano ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”, nesse contexto o processo envolve a entrega de resultados. Moura (2016, p.13) observa que é preciso a fazer uso da estrutura da organização, de tecnologias, da comunicação entre as pessoas para que, por meio dos processos, haja uma transformação das entradas em saídas desejadas. A Controladoria Geral da União - CGU (2020) também compreende que o processo é um trabalho que se inicia a partir de entradas (*inputs*) e consome recursos que lhe agregam valor para produzir uma saída (*outputs*), seja um bem, informação ou serviço desejado.

A figura a seguir exemplifica o fluxo de um processo.

Figura 1 – Processo



Souza (2021, p.46) observa que um processo deve ser organizado de forma lógica e racional para que cumpra seus objetivos, para isso ele deve seguir alguns princípios como: criar um processo apenas se houver uma finalidade específica para ele e não haja possibilidade de inclusão em processo existente; fazer uso da tecnologia para auxiliar o trabalho e agilizar o processo; utilizar somente dados imprescindíveis para sua execução; as entradas de dados devem possuir uma coerência e ordem lógica e por último, suas atividades devem ser executadas seguindo a sequência estabelecida.

Convém destacar que a hierarquia dos processos pode se configurar como: macroprocesso, subprocesso, processo, atividade e tarefas. O macroprocesso envolve mais de uma função na organização, enquanto o subprocesso atende objetivos específicos do processo principal e apoia o macroprocesso, já as atividades são ações específicas de média complexidade desempenhada por uma pessoa ou setor, e as tarefas envolvem o nível mais detalhado, incluindo rotinas e prazos. Sousa (2021) e a CGU (2020) utilizam essa configuração para classificar a hierarquia.

Possibilitando uma melhoria contínua nos processos, a gestão destes é fundamental para facilitar o acompanhamento de desempenho e ter uma visão dos processos da organização.

A gestão de processos é definida nos estudos de Costa e Moreira (2018) como a organização e estruturação das etapas e tarefas que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização a fim de garantir a correta execução destas. Para a ENAP (2016) a gestão de processos pode ser entendida como um conjunto de atividades adotadas por uma organização com a finalidade de identificar os processos críticos, fazer a análise contínua do desempenho destes, e quando necessário, propor melhorias e ajustes. Desta forma, percebemos que ela envolve identificação dos processos que são executados na organização e através do monitoramento constante, ao perceber falhas e implementar as correções vitais, permite garantir o controle da qualidade e eficiência na gestão.

## **2.2 Mapeamento de Processos**

Na gestão de processos, uma relevante ferramenta de controle e acompanhamento dos processos é o mapeamento, por meio dele podemos identificar e elencar todos os processos existentes em cada setor ou departamento da organização. Mello (2008) disserta que a escolha dessa ferramenta é baseada em seus conceitos e técnicas, pois quando empregadas de forma correta, nos permite a documentação de todos os elementos que compõe um processo e a correção de qualquer um dos elementos que apresente problemas.

O conceito de mapeamento de processo apresentado por Léllis e Queiroz (2021) o trazem como “uma representação gráfica, sequencial e detalhada que apresenta informações operacionais e administrativas das atividades de um processo em especial”, eles entendem ainda que está é uma forma de compreender as etapas fundamentais para a conclusão de um fluxo de trabalho.

Percebe-se que a utilização dessa ferramenta permite ao gestor uma visualização de todos os processos e das partes que compõe cada um deles, proporcionando que ele verifique se os processos estão alinhados com os objetivos da instituição. Bueno, Maculan e Aganette (2019) consideram que o mapeamento é um instrumento utilizado para identificar, representar, visualizar, analisar todos os

processos da organização, aperfeiçoá-los com melhorias, quando necessário, e modelar novos processos de acordo com os objetivos da organização. Este trabalho deve ser feito em conjunto com a equipe, a fim de que nenhum processo fique de fora

A agilidade processual, a padronização de procedimentos, a melhoria na comunicação e a capacitação contínua são benefícios identificados com utilização do mapeamento de processos nos estudos de Moreira (2006). Complementando, alguns dos benefícios identificados nos estudos de Gissoni (2016), o uso dos mapas permite a redução de custos e retrabalho, eliminação de atividades de operações desnecessárias, aumento da eficiência e desempenho.

A organização deve estimular a comunicação entre os setores, todos devem caminhar com sinergia, o que facilitará o fluxo de informações e a integração entre os departamentos envolvidos no processo e ainda fornecer condições para a capacitação e aperfeiçoamento de seus servidores na execução das atividades.

O benefício da padronização de procedimentos nos faz lembrar de um problema existente nas organizações públicas, em que o andamento das “coisas” muitas vezes fica na dependência de alguns servidores e na ausência deste, seja por férias, licenças, motivações políticas ou exonerações, os processos são paralisado porque ninguém sabe como fazê-lo, isso retrata uma descontinuidade da gestão, neste sentido a padronização de procedimentos entra como um recuso que ficaria disponível para a instituição e todos seus servidores e aqueles que ainda vão ingressar ao quadro, um manual de procedimentos, nas mãos de servidores dotados de conhecimentos necessários para a execução dos processos, irá fazer toda a diferença para uma gestão contínua, independe das trocas de gestores e ausência de servidores que “detém” determinados para si.

As principais etapas do mapeamento, conforme Melo (2011) citado por Costa e Moreira (2018), consistem em determinar o processo, escolher a ferramenta para delimitar os limites dele, indicando o seu início e fim, suas entradas e saídas; determinar o nível de detalhamento e informações para a elaboração do mapa, com prioridade a informações que justifiquem a necessidade do mapeamento; verificar e validar o mapa do processo, observando se corresponde com fidelidade o processo estudado.

O fluxograma é a técnica mais adotada para fazer o mapeamento de processos, ele um tipo de diagrama que utiliza símbolos para “representar graficamente uma sequência de eventos e passos de processamento e/ou decisões, conforme a ABPMP (2013). Essa técnica facilita a visualização rápida do fluxo do processo e dos pontos em que requerem tomadas de decisões.

### **2.3 Procedimentos Operacionais Padrões**

De acordo com Léllis e Queiroz (2021) o Procedimento Operacional Padrão (POP) é um padrão específico necessário para o desenvolver de uma certa tarefa, portanto deve ser direcionado para as pessoas que a executam e ser da forma mais clara e detalhada possível. Os autores recomendam que o POP contenha no mínimo:

1. Objetivos: deve responder o porquê da elaboração e as metas a serem alcançadas;
2. Documentos de referência: documentos utilizados para a elaboração do POP e que possuam relação com o padrão;
3. Relação de insumos: listar todos os materiais necessários para as atividades, como mobiliário, estrutura física, sistemas e outros;



4. Atividades necessárias para desenvolver as tarefas: descrever detalhadamente e em ordem sequencial as ações a realizar;
5. Pontos de controle: definir a forma de fazer o checklist da atividade;
6. Ações para não conformidade: o que fazer quando na ocorrência de um desvio de padrão e,
7. Cuidados especiais: são observações sobre algum detalhe importante.

O POP tem como objetivos padronizar a execução de tarefas fundamentais e minimizar a ocorrência de erros e variações na execução destas tarefas, o que o torna essencial para garantir resultados de alta qualidade, aponta o Instituto Federal do Piauí (IFPI, 2020). O entendimento da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) também prossegue neste sentido ao destacar que a implementação de POPs em sua instituição tem por objetivo melhorar o desempenho e qualidade das atividades exercidas, proporcionar a identificação e gestão de desvios, garantir a segurança dos servidores e colaboradores e reduzir custos e desperdícios. Quando um processo é executado seguindo de forma correta a sequência dos passos descritos no POP a instituição terá ganhos de qualidade na execução de processos com excelência, e sob a perspectiva de reduzir o risco de possíveis desvio, podemos dizer que ele também traz sua contribuição no controle interno do setor.

É demasiado comum encontrar POP relacionado ao setor de saúde, em hospitais por exemplo, há uma preocupação com a padronização para atendimento de pacientes, administração de medicamentos, controle de infecção, cuidados com a higiene, pois é um ambiente que pode colocar a vida das pessoas em risco. Observa-se que há uma atenção no setor de saúde para diminuir os riscos ao utilizarem os padrões, esse mesmo cuidado deve existir nos setores financeiros de órgãos públicos pois lidam com a saúde financeira e patrimonial. Os modelos de POP utilizados no setor financeiro da rede hospitalar EBSEH (2023) contém o setor responsável, definições, objetivos, materiais, descrição dos procedimentos, referência e fluxograma.

A SoftExpert (2020), empresa de soluções em software para a excelência na gestão e conformidade empresarial apresenta algumas dicas para fazer um modelo de POP eficaz, destacamos as seguintes: Listar as atividades e processos que serão documentados contando com a ajuda dos colaboradores que participam do processo/atividade, criar grupos de trabalho, isto permite a elaboração de um documento com riqueza de detalhes e que reflete a realidade; utilizar linguagem de fácil compreensão para os usuários, inclusive usando recursos como fluxograma para ilustrar; usar referências, normativos ou leis, se houve; manter os documentos atualizados e treinar os colaboradores a cada nova revisão; e deixar os documentos de fácil acesso ao seu público-alvo.

Em releitura a pesquisa de Santos (2021), podemos entender que a estrutura apresentada no POP serve de base para a construção de um Manual de Procedimentos Operacionais, conduzindo para a otimização sistêmica no processo de melhoria, planejamento e controle da gestão.

## **2.4 Despesa Pública**

O Manual de Contabilidade aplicada ao setor público (STN, 2021) nos faz lembrar a importância do orçamento pois é um instrumento de planejamento para

qualquer organização, tanto pública quanto privada, ele representa o fluxo de ingressos e aplicação de recursos para determinado período.

O Ministério de Economia (2023) expressa que o planejamento e o orçamento são tarefas imprescindíveis para a gestão do governo, por intermédio delas são definidas todas as estratégias que vão orientar o rumo do País ao que se deseja alcançar, quais sejam as diretrizes e prioridades do Governo, alocação de recursos para custear e financiar suas ações, visando a manutenção da atividade de Estado e a entrega de bens e serviços à sociedade.

A Carta Magna prevê no art. 165, três instrumentos de planejamento que serão estabelecidas por leis do poder executivo: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Contextualizando esses instrumentos, o PPA é um planejamento de médio prazo, tem duração de quatro anos e estabelece metas, diretrizes e objetivos de gestão, incluindo despesas com investimentos e a aquelas que decorrem de programas contínuos. A LDO é instrumento anual, curto prazo, que estabelece as diretrizes e prioridades da administração pública, presentes no PPA, para serem executadas durante um exercício, ela norteia a elaboração da LOA, esta contém as estimativas das receitas e a fixação das despesas para um exercício financeiro, no Brasil o exercício financeiro coincide com o ano civil.

A despesa pública é conceituada por Barros como “a aplicação de recursos financeiros na aquisição de serviços e de materiais para manutenção e aperfeiçoamento dos serviços públicos” (2021, p. 43).

A execução da despesa ocorre em três estágios, conforme lei nº 4.320/1964: empenho, liquidação e pagamento, e deve ser executada seguindo esta sequência.

O empenho é o primeiro estágio da despesa, segundo o artigo 58 da Lei nº 4.320/1964, o empenho de despesa é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado uma obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição. Os artigos a seguir dispõem sobre o empenho:

Art. 60. É vedada a realização de despesa sem prévio empenho.

§ 1º Em casos especiais previstos na legislação específica será dispensada a emissão da nota de empenho.

§ 2º Será feito por estimativa o empenho da despesa cujo montante não se possa determinar.

§ 3º É permitido o empenho global de despesas contratuais e outras, sujeitas a parcelamento.

Art. 61. Para cada empenho será extraído um documento denominado "nota de empenho" que indicará o nome do credor, a representação e a importância da despesa bem como a dedução desta do saldo da dotação própria

A liquidação é o segundo estágio da despesa, nesta fase é ratificado o direito do credor para receber o pagamento que lhe é devido por direito, tal comprovação é feita mediante apresentação de documentos e pelo atesto realizado por agente público. A liquidação ocorre antes o pagamento, a lei nº 4320/1964 ainda estabelece que:

Art. 63. A liquidação da despesa consiste na verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito.

§ 1º Essa verificação tem por fim apurar:

I - a origem e o objeto do que se deve pagar;

II - a importância exata a pagar;

III - a quem se deve pagar a importância, para extinguir a obrigação.

§ 2º A liquidação da despesa por fornecimentos feitos ou serviços prestados terá por base:

I - o contrato, ajuste ou acordo respectivo;

II - a nota de empenho;

III - os comprovantes da entrega de material ou da prestação efetiva do serviço.

O pagamento é o terceiro e último estágio da despesa, onde ocorre a emissão da ordem de pagamento ao credor, que é efetuado por meio de ordem bancária, cheque ou meio de pagamento legalmente instituído. A lei nº 4320/1964 institui o seguinte sobre a despesa:

Art. 64. A ordem de pagamento é o despacho exarado por autoridade competente, determinando que a despesa seja paga.

Parágrafo único. A ordem de pagamento só poderá ser exarada em documentos processados pelos serviços de contabilidade

Art. 65. O pagamento da despesa será efetuado por tesouraria ou pagadoria regularmente instituídos por estabelecimentos bancários credenciados e, em casos excepcionais, por meio de adiantamento.

Para a execução dos estágios da despesa pública, devemos considerar o princípio da secreção de funções, a fim de reduzir a possibilidade de erros e existência de fraudes no decorrer da despesa, portanto cada estágio deve ser executado por diferentes agentes públicos. O Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI, 2020) explica em termos gerais, a segregação de função é um princípio do controle interno que estabelece a separação de atribuições entre servidores distintos nas várias fases de um determinado processo.

### **3 METODOLOGIA**

Para Gil (2021), o método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento, para tal, foi utilizado o método indutivo que é aquele que parte do particular para o geral, Lakatos e Marconi (2017) corroboram ao afirmar que se infere uma verdade geral ou universal e o objetivo dos seus argumentos indutivos levam a conclusões nas quais seu conteúdo é mais amplo do que o das circunstâncias nas quais se basearam.

A pesquisa foi desenvolvida na Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças da Secretaria de Estado da Administração, localizada no Centro Administrativo Estadual em João Pessoa-PB.

A metodologia desta pesquisa possui natureza aplicada, tendo em vista gerar conhecimentos e práticas sobre o mapeamento de processos para a padronização dos procedimentos da GPLOF que contribuam para uma gestão exitosa na execução das fases da despesa pública. Silva e Menezes (2005), convergem nesse entendimento ao afirmar que, do ponto de vista da natureza, a pesquisa aplicada tem por objetivo gerar conhecimentos para a aplicação prática na resolução de problemas específicos.

Esta pesquisa tem por forma de abordagem a pesquisa qualitativa, que segundo Gil (2021) consiste na “utilização de dados qualitativos, com o propósito de estudar a experiência vivida das pessoas e ambientes sociais complexos, segundo a perspectiva dos próprios atores sociais”.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva que Andrade (2010) afirma ser aquela onde “os fatos são observados, registrados,

analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”; também é exploratória uma vez que buscamos conhecer com maior profundidade o assunto de modo a torná-lo mais compreensível ou construir questões relevantes para a condução da pesquisa, conforme apontado por Beuren *et al* (2010).

Com relação aos procedimentos técnicos, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, para Severino (2017, p. 93), é aquela realizada a partir dos registros disponíveis, advindos de pesquisas anteriores, como livros, artigos, revistas científicas sobre o assunto e, este autor apresenta ainda a pesquisa documental sendo aquela que tem como fonte documentos no sentido amplo, cujo conteúdo ainda não recebeu nenhum tratamento analítico, ainda são matérias-primas.

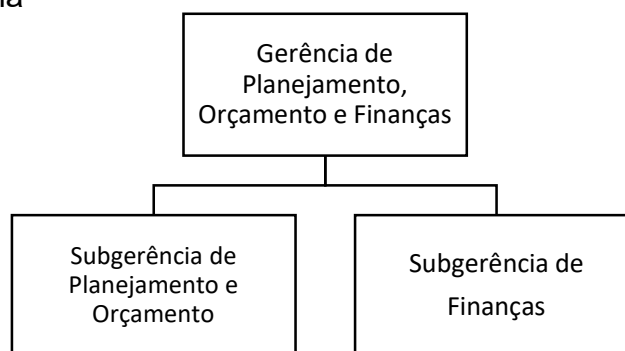
Por fim, o estudo de caso foi adotado por explorar uma situação real vivenciada na GPLOF. Gil (2021) aponta vários propósitos para utilização do estudo de caso, entre eles a exploração de situações reais cujos limites não são claramente definidos, ele ressalta que tal estudo requer várias fontes de evidências, e que os casos podem referir-se a pessoas, organizações, entre outros e processos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 O estudo de caso: GPLOF

A GPLOF é um setor de área instrumental da SEAD e executa atividades meio que são indispensáveis para o funcionamento da Secretaria. Encontra-se localizada no Bloco 3 do Centro Administrativo Estadual, no bairro de Jaguaribe, João Pessoa-PB. A gerência possui duas subgerências para auxílio no desenvolvimento de suas atribuições: Subgerência de Planejamento e Orçamento e a Subgerência de Finanças. Apresentamos a seguir na figura 2, o organograma setorial da GPLOF.

Figura 2 – Organograma



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

No setor financeiro da SEAD são executados dois orçamentos, um para suas despesas próprias e outro refere-se a encargos gerais do Estado que estão sob a supervisão desta secretaria. Os encargos gerais custeiam despesas de todos os órgãos da administração direta e algumas indiretas, onde há uma centralização dos gastos básicos necessários para a execução e manutenção da atividade pública, a saber, custos com água, energia, telefonia, internet, locação de imóveis, locação de veículos, consumo de combustível e outras despesas. Estes orçamentos totalizam mais de R\$ 400.000.000,00, portanto, mensalmente a SEAD executa, em média, cerca de R\$ 33.000.000,00 de despesas.

Quanto aos clientes internos e externos a organização para os quais prestamos informações, nossos stakeholders compreendem os setores da secretaria, fornecedores, órgãos de controle e demais órgãos da administração direta e indireta que possuem alguma despesa custeada pela SEAD.

Em levantamento efetuado junto com a equipe de servidores, foi verificada a inexistência de mapeamento dos processos, na ocasião foram identificados os seguintes processos na GPLOF:

- Reserva Orçamentária
- Reprogramação orçamentária
- Empenho
- Liquidação
- Pagamento
- Emissão de certidões de regularidade do órgão
- Conciliação bancária
- Prestação de contas anual
- Declaração de Imposto Retido na Fonte (DIRF)
- Fazer a Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF-Web)
- Fazer a Escrituração Fiscal Digital de Retenções (EFD-REINF)
- Gerar Documento de Arrecadação (DARF)
- Solicitar de fixação de recursos
- Cadastro de credores
- Assessoramento a demais secretárias e órgãos
- Elaborar a proposta do PPA
- Elaborar a proposta da LOA
- Emitir relatórios gerenciais
- Obrigações acessórias

Conforme estabelecido na lei nº 4.320/1964, a despesa é executada em três estágios ou fases: empenho, liquidação e pagamento, diante disto temos claramente a identificação de três processos listados acima para delimitação deste estudo de caso.

Em observância dos incisos III ao V do art. 25 do Decreto nº 41.415 de 12 de julho de 2021 que dispõe sobre o regimento interno da SEAD, percebe-se que os processos relacionados à execução das fases da despesa ficaram sob a competência da subgerência de finanças:

III - realizar empenho das despesas e extração da “nota de empenho” que indicará o nome do credor, a representação e a importância da despesa, bem como a dedução desta do saldo da dotação própria;

IV - liquidar a despesa no Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAF, tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito, o contrato, o objeto do que se deve pagar, a importância exata a pagar e a nota de empenho;

V - pagar as despesas, mediante a ordem de pagamento (despacho exarado por autoridade competente para ordenar a despesa) através de crédito em conta em estabelecimento bancário credenciado e, em casos especiais modalidades de cheques.

Para elaboração dos POPs referente aos processos acima identificados e delimitados, foi utilizado um modelo proposto por Lélis e Queiroz (2021).

## 4.2 Empenho

Para obter a correção execução do processo “empenho” em conjunto com a equipe da GPOF, foram listados 11 passos, conforme POP mais adiante. Vamos detalhar o que dever ser feito em cada passo.

Inicialmente o processo é recebido pela Gerência, no segundo passo a equipe técnica de orçamento verifica a conformidade do processo através do despacho emitido pela Assessoria Técnica de Controle Interno (ASTECI) e identifica também se o processo é decorrente de uma dispensa de licitação (apenas para empenho) ou procede de um contrato, observa-se ainda o objeto de contratação, feito isto, seguimos para o terceiro passo, onde ocorre a verificação da disponibilidade orçamentária, e confirmada a existência de orçamento programado para tal despesa, podemos seguir para o quarto passo com a indicação da classificação orçamentária a ser utilizada e indicação da reserva orçamentária, porém em casos de despesas não planejadas, ou seja, sem orçamento previsto, é necessário fazer uma reprogramação orçamentária através de suplementação (reforço de dotação) ou remanejamento para garantir a disponibilidade orçamentaria e atender a demanda. Resolvida a questão do orçamento, a gerente executiva remete o processo a SGFIN, este é o quinto passo.

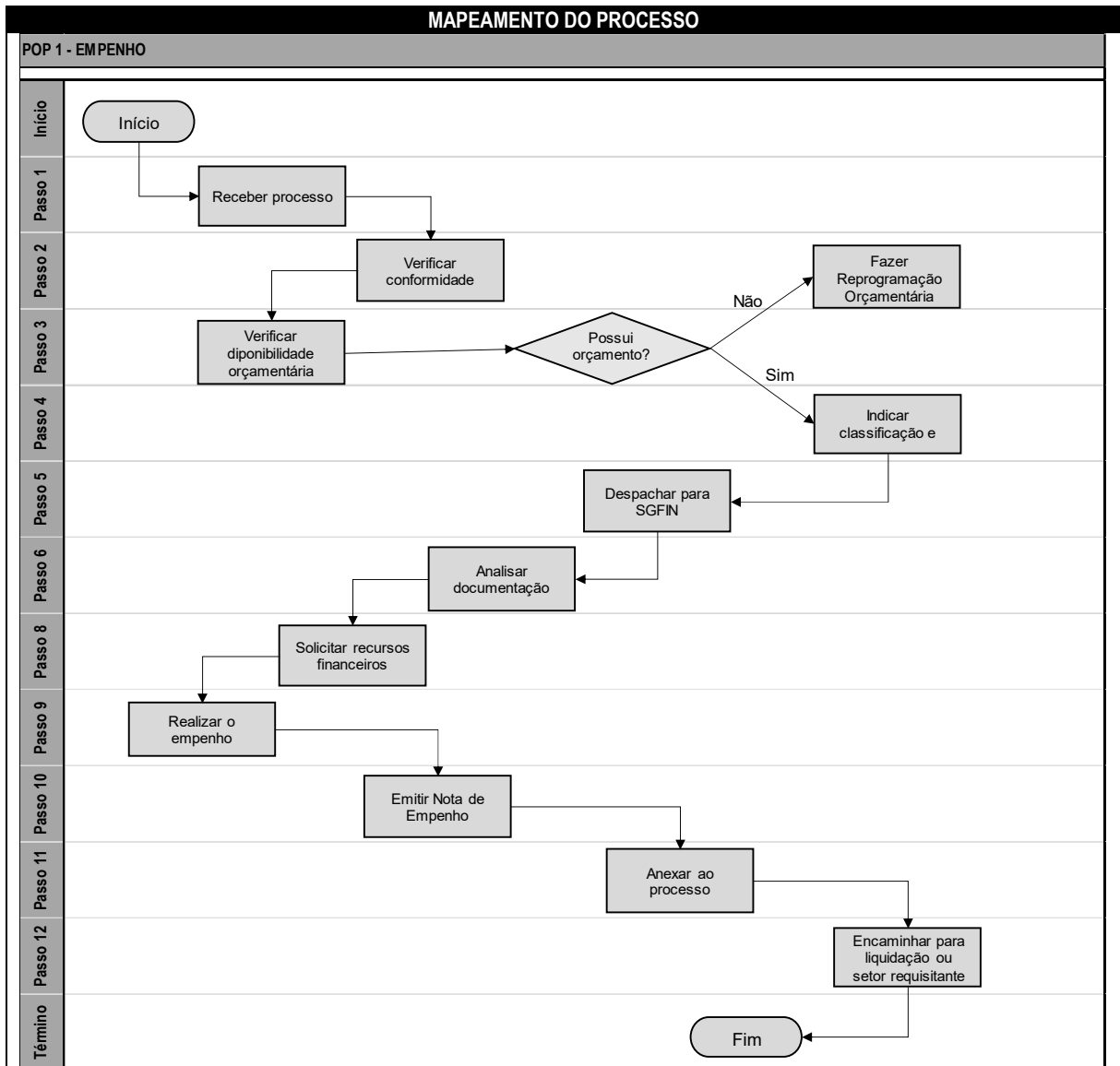
A partir do sexto passo, o processo é executado pela SGFIN, o técnico que receber o processo vai analisar a documentação para identificar vigência contratual, validade das certidões de regularidade, registro do CAFIL, tipo da licitação, objeto, competência, Nota fiscal ou fatura, se forem identificadas irregularidades o processo é devolvido para o setor requisitante efetuar as devidas correções, em caso de certidões vencidas deve-se emitir certidões atualizadas e juntar ao processo. No sétimo passo, a SGFIN vai elaborar o pedido de fixação dos recursos financeiros necessários para realizar o empenho, será feito por meio de ofício assinado pelo gerente executivo e encaminhado à Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ). Quando o recurso é disponibilizado, partimos para o oitavo passo que é o registro do empenho no sistema SIAF; o nono passo é onde ocorre a materialização do empenho a partir da emissão da Nota de Empenho, este documento é gerado no SIAF, e deve ser juntado ao processo, conforme décimo passo.

O término do processo de “empenho” é feito com o encaminhamento do mesmo para o setor demandante, em caso de compras, para prosseguir o pedido junto ao fornecedor, ou em caso de serviço já executado o processo segue para a liquidação junto a própria SGFIN ou setor responsável pela execução do próximo estágio da despesa, quando se tratar de material de consumo e bens patrimoniais.

Quadro 1 - POP 1 – Empenho da Despesa

| PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO<br>SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO |                              |  | Setor: Gerência Executiva de<br>Planejamento, Orçamento e<br>Finanças (GPLOF) |           |
|--|------------------------------|--|---|-----------|
| DISTRIBUIÇÃO (nº): 01/2023   |                              |  |   |           |
| POP 1 – Empenho da<br>Despesa  | Responsabilidade<br>Técnica: | Responsável pela Execução:               | Portador:   | Cópia nº: |
|  | Subgerente de Finanças       | Técnico 1 da GPLOF<br>Técnico 1 da SGFIN | Técnicos da SGFIN<br>Técnicos da GPLOF  | 01        |

| <b>CONSIDERAÇÕES GERAIS</b>   | A Gerência Executiva de Planejamento, Orçamento e Finanças é um setor de área instrumental da SEAD e executa atividades meio que são indispensáveis para o funcionamento da Secretaria. A gerência possui duas subgerências para auxílio no desenvolvimento de suas atribuições: Subgerência de Planejamento e Orçamento e a Subgerência de Finanças. É de competência desta gerência executar os recursos fixados para custeio de despesas públicas previamente autorizadas pelo gestor do órgão, seguindo os instrumentos e legislações que regem a contabilidade pública e a garantir a correta execução dos recursos. |  |                         |
|---|---|--|-------------------------|
| <b>O QUE É?</b>   | O empenho de despesa é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento.  |  |                         |
| <b>OBJETIVO</b>   | Descrever os passos necessários para a emissão do empenho, de acordo com o credor específico para o qual será gerada a obrigação de pagamento.  |  |                         |
| <b>DADOS COMPLEMENTARES</b>   |   |  |                         |
| Equipamentos e materiais necessários:   | Cuidados especiais:   | Documentação complementar  | Registos                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Móveis (escritório) – Mesa e cadeira;</li> <li>Computador</li> <li>Internet</li> <li>Sistemas PBDOC, SIAF e SESUIT</li> </ul>  | Na descrição do empenho deve conter no mínimo o objeto, a competência e o contrato ou documento de vínculo.   | Lei nº 4320/1964<br>Port. Interministerial nº 163/2001<br>Lei nº 8.666/1993<br>Lei nº 14.133/2021<br>LOA vigente | SIAF<br>PBDOC<br>SESUIT |
| <b>DADOS DAS ATIVIDADES</b>   |   |  |                         |
| <b>Passo/Descrição</b>  |   |  |                         |
| <p>PASSO 01 – Receber processo<br/> PASSO 02 – Verificar a conformidade do processo<br/> PASSO 03 – Verificar a disponibilidade orçamentária<br/> PASSO 04 – Indicar a classificação da despesa e, caso se aplique, reserva<br/> PASSO 05 – Autorizar a emissão do empenho e encaminha para a SGFIN<br/> PASSO 06 – Analisar a documentação:<br/> PASSO 07 – Solicitar fixação de recursos a SEFAZ<br/> PASSO 08 – Realizar o empenho no SIAF<br/> PASSO 09 – Emitir a Nota de Empenho<br/> PASSO 10 – Anexar documento ao processo<br/> PASSO 11 – Encaminhar processo para liquidação ou setor demandante</p> |   |  |                         |
| <b>Desvios/riscos</b>   | <b>Ação corretiva</b>   |  |                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Empenhar utilizando orçamento já comprometido com outras despesas;</li> <li>Não confirmar o credor real da obrigação;</li> <li>Não proceder corretamente todos os passos das atividades.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar todos os documentos para não haver erros;</li> <li>Anular empenho emitido e refazer;</li> <li>Em caso de compras, solicitar do setor demandante que indique em despacho específico o número de CPF/CNPJ do credor e valor a ser empenhado;</li> <li>Seguir todos os passos determinados.</li> </ul>  |  |                         |



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

### 4.3 Liquidação

A liquidação da despesa é um processo que consiste em verificar o direito adquirido pelo credor com base em documentos comprobatórios. Cabe ressaltar que na SEAD, as liquidações referentes a aquisição de materiais de consumo e bens patrimoniais não ocorrem na SGFIN, conforme art. 6º do Decreto nº 35.196 de 23 de julho de 2014 a liquidação será efetuada no Sistema Integrado de Gestão de Bens Públicos (SIGBP), contudo, isto não exige o setor financeiro de verificar a origem e o objeto de que se deve pagar; a importância devida e a quem se deve pagar para extinguir a obrigação.

A seguir apresentamos os passos necessários para o processo de “liquidação” quando executado pela SGFIN.

O primeiro momento é o recebimento da solicitação (processo de pagamento), o segundo passo é aquele que requer maior atenção do técnico da SGFIN, deve-se verificar se constam todos os documentos que comprovem a prestação do serviço ou entrega do bem, notas fiscais, faturas, recibos, registro de lançamento no SIGBP (materiais de consumo e bem patrimoniais) e o atesto efetuado por servidor designado

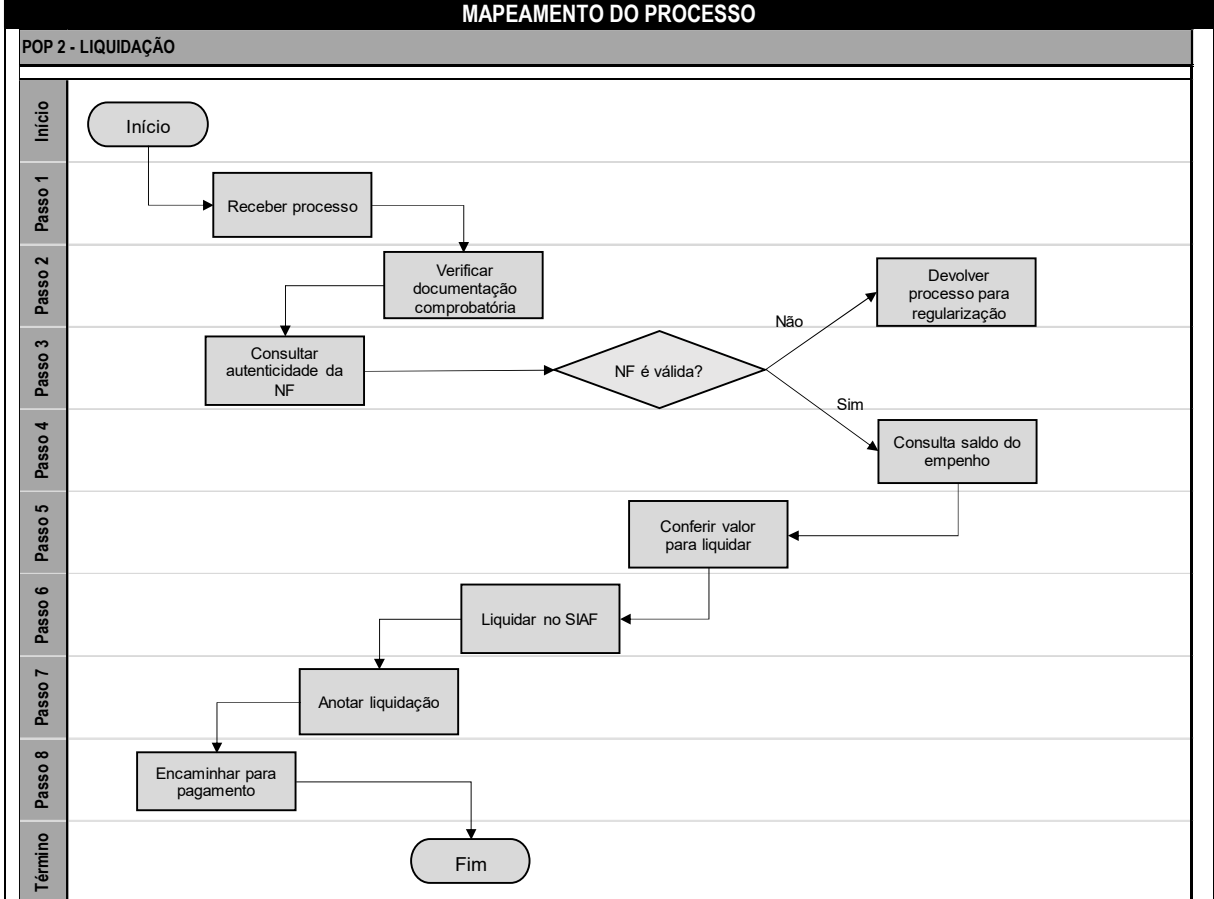


ratificando que serviço foi prestado e/ou os bens foram recebidos na conformidade, este passo verifica o objeto. Após verificada a presença dos documentos necessários, vamos para o quarto passo que consiste em verificar a autenticidade e validade da Nota Fiscal apresentada, a consulta é efetuada no Portal Nota Fiscal Eletrônica ([www.nfe.fazenda.gov.br/portal/principal.aspx](http://www.nfe.fazenda.gov.br/portal/principal.aspx)) ou no portal emissor da nota, neste momento se for constatado que a nota está na situação cancelada, o processo será devolvido ao setor responsável para as devidas providências quanto a emissão de novos documentos, a saber: nota fiscal, atesto, lançamento no SIGPB e apurar o ocorrido. Com a nota fiscal em situação regular, seguimos ao passo nº 04 e vamos consultar a nota de empenho que foi emitida no POP 1, para verificar o saldo existente e confirmar o credor. O passo nº 05 é aquele em que vamos nos certificar do valor a ser liquidado no SIAF, a liquidação pode ser feita valor total do empenho ou um valor parcial, cabe ainda verificar se existem glosas e contestações que possam reduzir o valor devido. Apurado o objeto, o valor e o credor, o sexto passo é efetuar a liquidação da despesa no SIAF. O processo “liquidação” é finalizado quando seguir para o pagamento.

#### Quadro 2 – POP 2 – Liquidação da despesa

| PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO<br>SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO  |   |  | Setor: Gerência Executiva de Planejamento, Orçamento e Finanças (GPLOF) |           |
|---|---|--|---|-----------|
|   |   |  | DISTRIBUIÇÃO (nº): 02/2023  |           |
| POP 2 – Liquidação da Despesa   | Responsabilidade Técnica:   | Responsável pela Execução:   | Portador:   | Cópia nº: |
|   | Gerente Executiva   | Subgerente de Finanças Técnico 2 da SGFIN  | Técnicos da SGFIN   | 01        |
| CONSIDERAÇÕES GERAIS  | <p>A Gerência Executiva de Planejamento, Orçamento e Finanças é um setor de área instrumental da SEAD e executa atividades meio que são indispensáveis para o funcionamento da Secretaria. A gerência possui duas subgerências para auxílio no desenvolvimento de suas atribuições: Subgerência de Planejamento e Orçamento e a Subgerência de Finanças. É de competência desta gerência executar os recursos fixados para custeio de despesas públicas previamente autorizadas pelo gestor do órgão, seguindo os instrumentos e legislações que regem a contabilidade pública e a garantir a correta execução dos recursos.</p> <p>Para os casos de liquidação de despesas com a aquisição de materiais de consumo e bens patrimoniais que são efetuadas no SIGPB, a SGFIN deve proceder a verificação da liquidação feita por outrem seguindo os passos deste POP, com exceção do passo 06.</p> |  |   |           |
| O QUE É?  | A liquidação é o segundo estágio da despesa e consiste na verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito.   |  |   |           |
| OBJETIVO  | Descrever os passos necessários para a liquidação da despesa no SIAF.   |  |   |           |
| DADOS COMPLEMENTARES  |   |  |   |           |
| Equipamentos e materiais necessários:   | Cuidados especiais:   | Documentação complementar  | Registos  |           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Móveis (escritório) – Mesa e cadeira;</li> <li>Computador</li> <li>Internet</li> <li>Sistemas PBD OC, SIAF e SESUIT</li> </ul> | Na descrição do empenho deve conter no mínimo o objeto, a competência e o contrato ou documento de vínculo.   | Lei nº 4320/1964<br>Portaria Interministerial nº 163/2001<br>Lei nº 8.666/1993<br>Lei nº 14.133/2021<br>Decreto nº 35.196/2014 | SIAF<br>PBD OC<br>SESUIT  |           |

| DADOS DAS ATIVIDADES   |   |
|--|---|
| Passo/Descrição  |   |
| <p>PASSO 01 – Receber processo<br/>                     PASSO 02 – Verificar documentação comprobatória (Notas fiscais, faturas, recibo, atesto, relatório do SIGBP*)<br/>                     PASSO 03 – Consultar a autenticidade/validade da nota fiscal no portal emissor<br/>                     PASSO 04 – Consultar saldo empenho e credor<br/>                     PASSO 05 – Certificar-se do valor a ser liquidado (ver glosa)<br/>                     PASSO 06 – Liquidar o valor devido no SIAF<br/>                     PASSO 07 – Anotar liquidação<br/>                     PASSO 08 – Encaminhar processo para pagamento</p> |   |
| Desvios/riscos   | Ação corretiva  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidar despesas com valor maior que o devido;</li> <li>• Liquidar despesas cujas Notas Fiscais estejam canceladas pelo emissor/credor;</li> <li>• Não confirmar o credor real da obrigação;</li> <li>• Não proceder corretamente todos os passos das atividades.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar todos os documentos para não haver erros;</li> <li>• Anular liquidação e refazer no valor correto;</li> <li>• Verificar a nota fiscal no portal emissor e salvar arquivo comprovando o cancelamento da mesma e devolver processo para o setor de origem solicitar nova nota fiscal ao credor e proceder demais tramites para regularizar o processo, não esquecer de atestar a nova nota;</li> <li>• Seguir todos os passos determinados.</li> </ul> |



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

#### 4.4 Pagamento

Conforme art. 62 da Lei 4320/1964, o pagamento da despesa só será efetuado quando ordenado após sua regular liquidação.

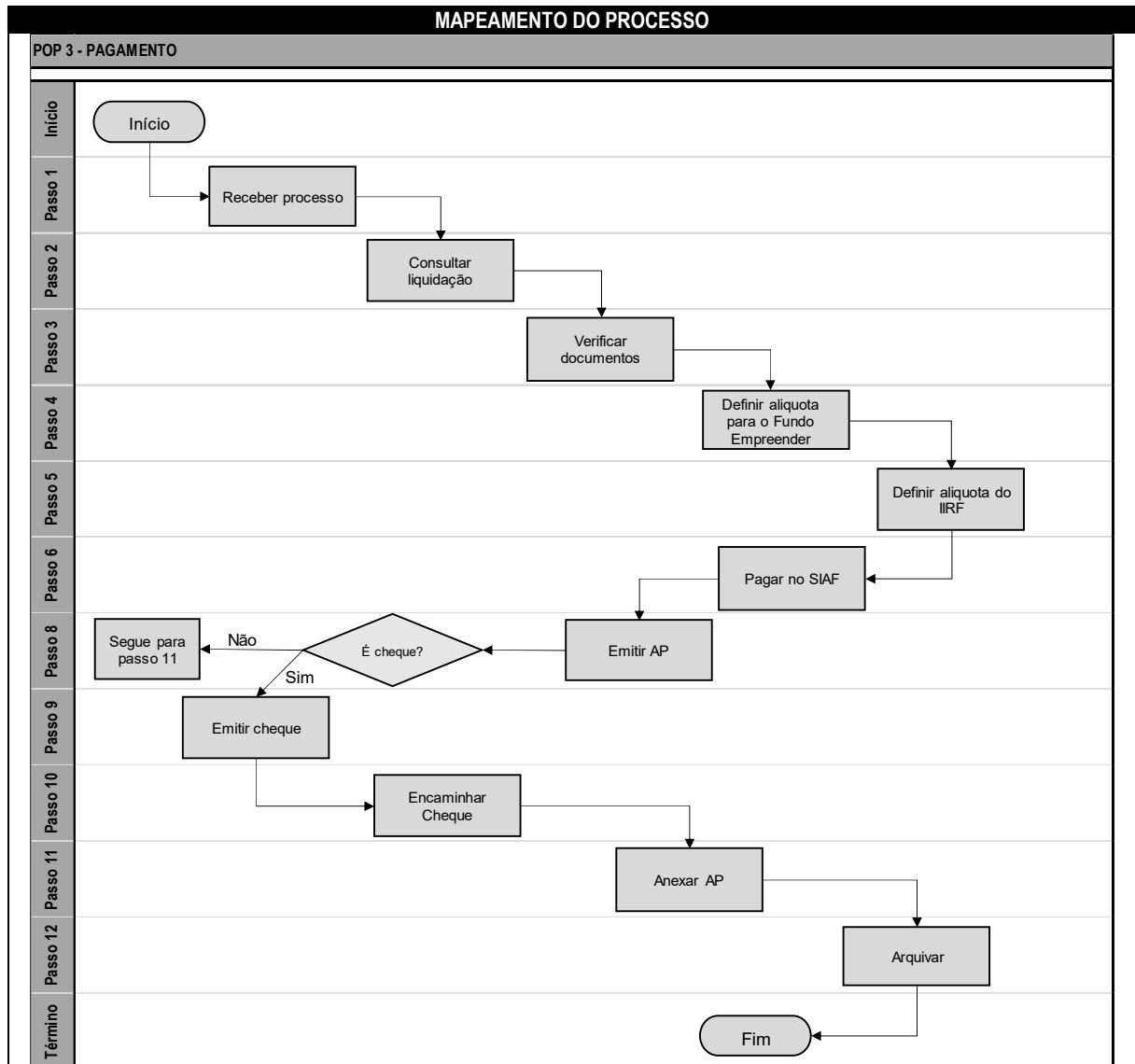
Este é o terceiro e último estágio da despesa pública, por meio dele o Estado finaliza sua obrigação com o credor, gerada no empenho. O setor financeiro que é responsável por efetuar o pagamento, deve acompanhar as diariamente as legislações que orientam a execução da despesa no setor público. Além do pagamento ao credor, neste momento temos que ficar atentos para realizar as retenções previstas em lei, e efetuar os devidos repasses, ressaltando que é a retenção sem o devido repasse constitui-se crime de apropriação indébita débito improprio. No Estado da Paraíba temos o decreto lei nº 10.128 de 23 de outubro de 2013, que define o Programa EMPREENDER

O recebimento do processo com regular autorização para pagamento é primeiro passo, na sequência é efetuada a consulta da liquidação. O terceiro passo consiste em verificar toda documentação do processo que solicita o pagamento, a começar pelas certidões de regularidade do fornecedor, sentenças ou declarações que informem alguma situação específica da empresa sobre imunidade, isenção, porte, que a beneficie para a não retenção de valores em seu pagamento. O passo 04 é a consulta ao decreto lei nº 10.128 de 23 de outubro de 2013, que define o Programa EMPREENDER PB, para saber qual será a alíquota a ser descontada na Autorização de Pagamento (AP) principal. Semelhantemente, no quinto passo é verificada a alíquota de Imposto de Renda a ser retido, para pessoas jurídicas é observado o anexo I da IN 1234/2012 enquanto para as pessoas físicas é observada a tabela de referência da Receita Federal. O passo 06 é onde ocorre o pagamento ao credor no SIAF, com as devidas retenções efetuadas. De imediato, é feito o pagamento das retenções aos seus respectivos credores, finalizando sétimo passo. No oitavo passo é gerada a Autorização de Pagamento (AP) no SIAF, após a emissão de relatório de pagamentos. Para os pagamentos efetuados na modalidade cheque, devemos executar os passos 9 e 10 ao preencher o cheque, recolher assinatura dos gestores para posterior envio ao banco ou retirada pelo procurador de domínio (situação específica para desapropriações). O processo é finalizado no passo 11 ao anexar todas as APs e comprovantes bancário, este último em caso de cheque.

Quadro 3 – Pop 3 – Pagamento da Despesa

| PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO<br>SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO |   |                            | Setor: Gerência Executiva de Planejamento, Orçamento e Finanças (GPLOF) |           |
|--|---|----------------------------|---|-----------|
|  |   |                            | DISTRIBUIÇÃO (nº): 03/2023  |           |
| POP 3 – Pagamento da Despesa   | Responsabilidade Técnica:   | Responsável pela Execução: | Portador:   | Cópia nº: |
|  | Subgerente de Finanças  | Técnico 3 da SGFIN         | Técnicos da SGFIN   | 01        |
| CONSIDERAÇÕES GERAIS   | A Gerência Executiva de Planejamento, Orçamento e Finanças é um setor de área instrumental da SEAD e executa atividades meio que são indispensáveis para o funcionamento da Secretaria. A gerência possui duas subgerências para auxílio no desenvolvimento de suas atribuições: Subgerência de Planejamento e Orçamento e a Subgerência de Finanças. É de competência desta gerência executar os recursos fixados para custeio de despesas públicas previamente autorizadas pelo gestor do órgão, seguindo os instrumentos e legislações que regem a contabilidade pública e a garantir a correta execução dos recursos. |                            |   |           |

| <b>O QUE É?</b>  | O pagamento é o terceiro estágio da despesa pública em que após regular liquidação, de fato, ocorre a transferência de valores, ou seja, o pagamento ao credor.<br>A ordem de pagamento é o despacho exarado por autoridade competente, determinando que a despesa seja paga e, só poderá ser exarada em documentos processados pelos serviços de contabilidade.  |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>OBJETIVO</b>  | Descrever os passos necessários para realizar o pagamento ao credor no SIAF, após regular liquidação, a partir do processamento da autorização de pagamento, finalizando a obrigação gerada no empenho.   |  |  |
| <b>DADOS COMPLEMENTARES</b>  |   |  |  |
| <b>Equipamentos e materiais necessários:</b>   | <b>Cuidados especiais:</b>  | <b>Documentação complementar</b>   | <b>Registos</b>                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Móveis (escritório) – Mesa e cadeira;</li> <li>• Computador</li> <li>• Internet</li> <li>• Sistemas PBDOC, SIAF e SESUIT</li> </ul>   | <p>Conferir documentos que comprovem situação de imunidade/isenção para retenções específicas.</p> <p>Conferir as contas para depósitos;</p> <p>Em caso de notas de serviço, verificar ISS a reter;</p> <p>Quando houver retenção de INSS providenciar DAS para efetuar pagamento.</p>  | <p>Lei nº 4320/1964</p> <p>Portaria Interministerial nº 163/2001</p> <p>Lei nº 8.666/1993</p> <p>Lei nº 14.133/2021</p> <p>Lei nº 10.128/2013</p> <p>IN nº 1234/2012</p> <p>IN SEFAZ nº 1/2023</p> <p>LC nº 101/2000</p> | <p>SIAF</p> <p>PBDOC</p> <p>SESUIT</p> |
| <b>DADOS DAS ATIVIDADES</b>  |   |  |  |
| <b>Passo/Descrição</b>   |   |  |  |
| <p>PASSO 01 – Receber processo</p> <p>PASSO 02 – Consultar liquidação</p> <p>PASSO 03 – Verificar documentos comprobatórios e de regularidade: Certidões, NF, faturas, atesto e demais</p> <p>PASSO 04 – Verificar porte da empresa para definir alíquota da retenção para Fundo do Empreender.</p> <p>PASSO 05 – Consultar Anexo I da IN nº 1234/2012 para definir alíquota de retenção do Imposto de Renda</p> <p>PASSO 06 – Realizar o pagamento no SIAF, com as retenções aplicáveis</p> <p>PASSO 07 – Repassar valores retidos para seus respectivos credores</p> <p>PASSO 08 – Emitir documento “Autorização de Pagamento”</p> <p>PASSO 09 – Emitir cheque</p> <p>PASSO 10 – Encaminhar cheque</p> <p>PASSO 11 – Anexar Autorizações de Pagamentos e em caso de cheque, o recibo e/ou comprovante bancário.</p> <p>PASSO 12 – Arquivar solicitação</p> |   |  |  |
| <b>Desvios/riscos</b>  | <b>Ação corretiva</b>   |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não proceder corretamente todos os passos das atividades</li> <li>• Credor estar com situação irregular;</li> <li>• Fazer retenção para o Fundo do Empreender com a alíquota diferente da devida;</li> <li>• Efetuar retenção do Imposto de renda em empresas isentas ou imunes;</li> <li>• Não proceder corretamente todos os passos das atividades.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar todos os documentos para não haver erros;</li> <li>• Manter certidões de regularidade da empresa sempre atualizadas no processo de pagamento;</li> <li>• O credor deverá encaminhar todos os documentos que comprovem sua situação de isenta ou imune, com os anexos da IN 1234/2012;</li> <li>• Confirmar códigos da retenção da tabela do SIAF;</li> <li>• Seguir todos os passos determinados.</li> </ul> |  |  |



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar o mapeamento de processos e os procedimentos operacionais padrões da execução das fases da despesa na GPLOF.

Por meio da análise bibliográfica e documental foram pesquisados os conceitos referentes a gestão de processos e seus benefícios, ao mapeamento de processos e a principal técnica utilizada para permitir a fácil visualização integrada do processo, foram consultados os itens essenciais para elaboração do POP e uma breve contextualização sobre a despesa pública elencando os seus estágios conforme a lei nº 4.320/1964.

Em conjunto com a equipe da GPLOF, os processos existentes no setor foram identificados e elencados, houve a delimitação dos processos que estavam diretamente relacionados a execução das fases da despesa pública, resultando em três processos: empenho, liquidação e pagamento.

Os POPs tiveram sua elaboração envolvendo a gerência e suas subgerência, pois todos os servidores participam ao menos de uma atividade durante a execução do processo, no ato, houve uma discussão na qual verificaram todos os passos necessários para a construção do processos, destacando sempre que as legislação e

instruções normativas pertinente a cada processo devem ser observadas, pois, a não utilização das legislações e demais referências aplicáveis podem levar a uma execução equivocada dos processos, podendo resultar em uso indevido dos recursos públicos, trazer prejuízo aos cofres públicos e conseqüentemente a responsabilização aos gestores, portanto isto invalidaria todo o POP. A utilização de POPs permite estabelecer um padrão de “como fazer” e da forma correta, ele traz benefícios como minimizar erros no processo, possibilita eliminar retrabalho, gerando ganho na produtividade e economia de recursos utilizados.

A pesquisa foi realizada com limitações de tempo, por isso a elaboração dos mapas foi dirigida aos estágios de execução da despesa, essencial para a gestão na administração pública, portanto indicamos para estudos futuros a elaboração de padrões e manuais para todos os processos realizados na gerência e nos setores financeiros de órgãos públicos, considerando a escassez de estudos orientados para a área financeira do setor público e a relevância dos processos por atuarem diretamente com o dinheiro público.

Por fim, recomenda-se que os POPs elaborados nesta pesquisa sejam apreciados pelos demais órgãos responsáveis pelo assessoramento na execução das fases da despesa, para em conjunto, publicar um manual de operações padrões e compartilhar com os demais setores financeiros da administração direta do Governo do Estado da Paraíba.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos de graduação**. 10. ed. São Paulo: Altas, 2010.

*Association Of Business Process Management Professionals - ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios – Corpo Comum de Conhecimento. BPM CBOK V3.0. 2013.*

BARROS, Rosaura Haddad. **Contabilidade aplicada ao setor público**. Florianópolis: UFSC, 2017. (111 p.). Ebook (111 p.). (Coleção Livros Digitais). Florianópolis: UFSC, 2017. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/643238>.

BEUREN, Ilse Maria; *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em :20 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm). Acesso em: 30. Mar. 2023

\_\_\_\_\_. Ministério da economia. Planejamento e Orçamento. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento>.

BUENO, Renato Varela; MACULAN, Benildes Coura; AGANETE, Elisângela Cristina. Mapeamento de processos e gestão por processos: revisão sistemática de literatura. **Múltiplos olhares em ciência da informação**, v. 9, nº 2, 2019.

COSTA, Maria Teresa Pires; MOREIRA, Elzeni Alves. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, vol. 11, núm. 1, 2018. Disponível: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319355896008>

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Metodologia de gestão de processos de negócio da CGU**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/66337>.

CONACI. **CGE explica a importância do princípio da segregação de funções**. 2020. Disponível em: <https://conaci.org.br/noticias/cge-explica-a-importancia-do-principio-da-segregacao-de-funcoes/>. Acesso em: 17 ago. 2023

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Introdução a gestão de processos**. Brasília: ENAP, 2016.

FERREIRA, André Ribeiro. **Módulo III: Gestão de processos**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2332>. Acesso em: 06 nov. 2023

FIA BUSINESS. **Gestão de Processos: O que é, Benefícios e Características**. 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-de-processos/>.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GISSONI, Luiz Ricardo de Moura. **Implantação de mapeamento de processos de trabalho no setor de transportes de uma instituição federal de ensino**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LÉLLIS, Jimmy de Almeida; QUEIROZ, Anna Carla Silva de. **Administração aplicada à Arquivologia: Um “duo-elo” necessário neste novo mundo Pós-Covid-19**. 1ª ed, João Pessoa, PB: Academia Paraibana de Ciência da Administração, 2021.

MELLO, Ana Emília N. Salomon de. **Aplicação do Mapeamento de Processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

MOURA, Gilnei Luiz de. **Estrutura, Processo e Arranjos Governamentais**. Brasília: PNAF, 2021.

MOREIRA, Elzeni Alves. **Gestão e mapeamento de processo nas instituições públicas: um estudo de caso na diretoria de administração de pessoal da**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

PARAÍBA. **Lei nº 10.128 de 23 de outubro de 2013**. Atribui nova regulamentação ao Programa EMPREENDER PB criado de acordo com a Lei nº 9.335, de 25 de janeiro de 2011, cria taxa de administração de contratos e dá outras providências. <http://static.paraiba.pb.gov.br/2013/10/Di%C3%A1rio-Oficial-24.10.2013.pdf>. Acesso em: 15ago. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 35.196 de 23 de julho de 2014**. Institui o Sistema Integrado de Gestão de Bens Públicos – SIGPB, no âmbito da Administração Pública Estadual, e dá outras providências. Disponível em: <http://static.paraiba.pb.gov.br/2014/07/Diario-Oficial-24-07-2014.pdf>. Acesso em: 10. ago. 2023

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 41.415 de 12 de julho de 2021**. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado da Administração – SEAD e dá outras providências. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doi/2021/julho/diario-oficial-13-07-2021.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2023

SANTOS, Joice Ribeiro dos. **A utilização do DMAIC para o desenvolvimento de um Manual de Procedimento Operacional de Planejamento (MPOP)**: um estudo sobre a gestão de compras em uma IFES. 2021. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2021.

Secretaria do Tesouro Nacional - STN. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público**. 9. ed. Brasília, 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017

SILVA, Edna Lúcia da; Menezes, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. Ed. Florianópolis: UFSC, 2005 138p.

SOUZA, Antônio Artur de. **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis: UFSC, 2015. Ebook

Softexpert. **Procedimento Operacional Padrão (POP) E Instrução de Trabalho (IT): Qual a diferença?** 2020. Disponível em: <https://blog.softexpert.com/pop-it-qual-diferenca/>. Acesso em: 14. jul. 2023.

UFVJM. **Procedimento Operacional Padrão**. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/page/governanca/gestao-de-riscos/procedimento-operacional-padrao>. Acesso em: 10. jun. 2023.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI. **Manual de Procedimentos Operacionais Padrão (POP's): serviço de enfermagem**. Teresina: IFPI, 2020. Disponível em: <https://www.ifpi.edu.br/noticias/ifpi-implanta-sistematizacao-da-assistencia-de-enfermagem/ManualdeProcedimentosOperacionaisPadroIFPI.pdf>.



## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, autor da vida e fonte da minha fé.

À minha família, meu porto seguro.

Aos meus colegas e amigos de trabalho por todo apoio e suporte nesta pesquisa, em especial a minha Gerente Executiva, Maria Consuelo, e a Subgerente de Finanças, Antônia Medeiros, por todo incentivo ao longo do curso.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis, por todos os ensinamentos, incentivo à pesquisa e pela paciência durante a execução deste trabalho.

A toda equipe da ESPEP e UEPB que tornou possível a conclusão deste curso: os professores, coordenadores e secretárias pelo conhecimento disseminado, pelas reflexões que ampliaram nossa visão sobre a gestão na administração pública, pelo suporte e presteza para com todos.

Aos colegas da turma pela vivência que proporcionou partilhas de conhecimentos multidisciplinares e momentos de empatia durante a Pós-Graduação.