

Gerenciamento do Processo de Pagamento de Contas das Concessionárias de Serviços Públicos na Polícia Militar da Bahia: um olhar além da perspectiva financeira

Marcos Augusto Santos Bernardo

Graduado em Segurança Pública, Aplicação da Lei, Bombeiros e Serviços Relacionados pela Academia de Polícia Militar da Bahia, em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Especialista em Gestão Ambiental pela Faculdade da Cidade de Salvador. MBA em Gerenciamento de Projetos pela Universidade de Salvador e, Especialista em Gestão Estratégica de Processos de Negócio pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MG).

Tatiana Eleutério D'Almeida e Pinho

Graduada em Segurança Pública e Administração de Empresas pela Universidade do Estado da Bahia. Especialista em Organizações Aprendentes, aprendizagem organizacional, Programa Organizações Aprendentes - PROA pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), em Segurança Pública pela Universidade do Estado da Bahia, em Gestão Pública pela Universidade de Salvador, em Gestão Estratégica de Processos de Negócio pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MG). Mestre em Segurança Pública, Justiça e Cidadania pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Doutoranda em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Resumo: A Administração Pública vem adotando modelos de gestão exitosos, em grande parte oriundos da iniciativa privada, como por exemplo o Gerenciamento de Processos de Negócio. Nesse diapasão, a Polícia Militar da Bahia tem envidado esforços para prestar com maestria à sociedade um serviço de segurança pública de qualidade se valendo desse modelo. A presente pesquisa teve como objetivo propor melhorias no processo de pagamento dos serviços de Concessionárias Públicas (abastecimento de água e energia elétrica) com vista à efetivação do pagamento das faturas no vencimento e, conseqüentemente, eliminação e/ou redução de incidência de juros e multas sobre tais contas. Partindo de seus objetivos, este estudo, servindo-se do método indutivo, assumiu uma abordagem descritiva dos fatos em análise. Para coleta de dados foi escolhido o procedimento de estudo de caso, jun-

tamente com a pesquisa bibliográfica e documental, todas essas escolhas com a perspectiva qualitativa. Durante a análise do mencionado processo, observou-se que a execução do processo se dá com o uso de diferentes sistemas de informação e comunicação. Observou-se que havia lacunas na gestão do processo, inexistindo indicadores que sinalizassem seu desempenho, bem como, constatou-se a possibilidade de redução de handoffs e inserção de quick wins. Os elementos descobertos pela pesquisa tornaram viável a propositura de melhorias no processo de pagamento dos serviços de Concessionárias Públicas da PMBA, com vista à efetivação do pagamento das faturas fielmente no vencimento e, conseqüentemente, eliminação e/ou redução de incidência de juros e multas sobre tais contas.

Palavras-chave: Gerenciamento de Processos de Negócio. Polícia Militar da Bahia. Pagamento de serviços de Concessionárias Públicas.

Abstract: The Public Administration has been adopting successful management models, largely from the private sector, such as Business Process Management. In this context, the Military Police of Bahia has made efforts to provide a quality public safety service to the society using this technology. This research aimed to propose improvements in the payment process for the services of Public Concessionaires (water and electricity supply) with a view to effecting the payment of invoices on expiration and, consequently, eliminating and / or reducing the incidence of interest and fines on such accounts. Based on its objectives, this study, using the inductive method, took a descriptive approach to the facts under analysis. For data collection, the case study procedure was chosen, along with bibliographic and documentary research, all of these choices with a qualitative perspective. During the analysis of the mentioned process, it was observed that the execution of the process takes place with the use of different information and communication systems. It was observed that there were gaps in the management of the process, with no indicators that signaled its performance, as well as the possibility of reducing handoffs and inserting quick wins. The elements discovered by the research made it feasible to propose improvements in the payment process for the services of PMBA Public Concessionaires, with a view to effecting the payment of invoices faithfully upon expiration and, consequently, eliminating and / or reducing the incidence of interest and fines on such accounts.

Keywords: Business Process Management. Bahia's Military Police. Payment of services from Public Concessionaires.

1 Introdução

A gestão pública tem sido incessantemente exigida a realizar entregas satisfatórias e relevantes para sociedade sendo direcionada a adotar medidas que possam otimizar o uso dos recursos públicos. Hodiernamente, a máxima de necessidades infinitas e recursos escassos se torna cada vez mais premente. Este desafio, tem levado servidores e gestores públicos a buscarem soluções práticas e modernas para elevar o nível do serviço público ao patamar da excelência.

Para fazer frente a tantas batalhas diárias, a administração pública vem, notadamente, adotando modelos de gestão exitosos, em grande parte oriundos da iniciativa privada, e incorporado tais ferramentas ao seu cotidiano. Desta forma, ganha corpo, a despeito do modelo burocrático com estruturas rígidas e hierarquizadas ainda predominante, o Gerenciamento de Processos de Negócio.

De acordo com BPM CBOOK (2013), o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. (BPM CBOOK, 2013). A partir da visão sistêmica proporcionada pela prática de BPM, é possível enxergar as atividades organizacionais do início ao fim (ponta-a-ponta), agregar valor aos produtos e serviços e fazer entregas condizentes com as necessidades do cliente.

Nesse diapasão, a Polícia Militar da Bahia (PMBA), órgão do Poder Executivo do Estado da Bahia, com cerca de trinta e três mil homens e mulheres nas suas fileiras, tem a missão de manutenção da ordem pública e preservação da vida, dispondo sempre de representantes do Estado nos 417 (quatrocentos e dezessete) municípios do território baiano. Com toda sua estrutura, a PMBA tem envidado esforços para prestar com maestria à sociedade um serviço de segurança pública de qualidade, lastreado nos direitos humanos e com vistas à proteção à vida, conforme previsão constitucional.

Sendo assim, a modernização da Corporação é um estado constantemente desejado pela população. Para evidenciar tal intento, a PMBA lançou, em meados de 2016, o seu Plano Estratégico para o período de 2017 a 2025, cujo subtítulo “A PMBA Rumo ao Seu Bicentenário”, remete aos seus 200 anos de existência. Neste documento, de forma inédita, se utiliza uma das mais utilizadas metodologia de planejamento e gestão, o Balanced ScoreCard (BSC).

Esta metodologia traz no seu bojo quatro importantes instrumentos de gestão: o Mapa Estratégico, os Indicadores, as Metas e o Portfólio de Iniciativas Estratégicas. A análise do Mapa Estratégico possibilita, para além dos Objetivos Estratégicos, a identificação das Diretrizes Estratégicas as quais descrevem a Missão, a Visão e os Valores da PMBA, elementos norteadores para implementação da estratégia estabelecida.

Nesse contexto, o Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão (DEPLAN), órgão pertencente à PMBA, exerce o papel de protagonista na consecução do Plano Estratégico da PMBA (BAHIA, 2017a), pois a ele cabe a elaboração do planejamento das políticas públicas e estratégias institucionais, e, ainda, “planejar, orientar e executar a programação orçamentária e a consolidação dos planos, programas, projetos, acompanhamento, gestão e atividades governamentais, no âmbito da Polícia Militar da Bahia”. (Bahia, 2014a).

Além das atribuições legais acima descritas e de acordo com o Plano Estratégico da PMBA, o DEPLAN é o responsável pela coordenação dos trabalhos para que a estratégia aconteça no cotidiano da Instituição, além de ser o guardião de dois objetivos estratégicos, a saber: “Modernizar a Corporação com melhores práticas de gestão e controle” e “Assegurar a qualidade da gestão orçamentária, financeira e do gasto público”. (Bahia, 2017a).

Nesse sentido, emerge o presente trabalho acadêmico, com fulcro no Gerenciamento de Processos de negócio, tendo por objetivo propor melhorias no processo de pagamento dos serviços de Concessionárias Públicas (abastecimento de água e energia elétrica) com vista à efetivação do pagamento das faturas no vencimento e, consequentemente, eliminação e/ou redução de incidência de juros e multas sobre tais contas. O

estudo do processo escolhido neste trabalho de pesquisa se deu não só pela relevância no aspecto financeiro, como também, com outro olhar voltado para a perspectiva legal e ambiental.

A abordagem metodológica escolhida partindo dos objetivos definidos foi a descritiva, sustentada pelo método indutivo. Quanto aos procedimentos de coleta e análise da dados foi eleito o estudo de caso aliado à pesquisa bibliográfica e documental, todos esses trabalhados sob o enfoque qualitativo.

2 Referencial Teórico

É consenso que vivemos em uma sociedade organizacional. (PRESTHUS, 1965). Nossas necessidades são atendidas, majoritariamente, por organizações que visam ofertar produtos e serviços sendo recompensadas pelas suas entregas através do lucro e, no caso específico das organizações públicas, pelo bem-estar social. Para Chiavenato (2007) a nossa sociedade moderna e industrializada se caracteriza por ser uma sociedade composta de organizações. É inegável o papel preponderante das organizações para a sobrevivência e desenvolvimento do homem. Assim, se queremos ter uma sociedade melhor é primordial que tenhamos organizações cada vez melhores.

A busca por melhores resultados organizacionais sempre esteve no cerne das teorias administrativas. Sordi (2018) argumenta que o esforço das organizações na procura das melhores práticas de negócio teve sua origem em 1911, quando Taylor publica sua obra “Princípios da administração científica”. Como contraponto à teoria científica e suas limitações, a abordagem administrativa da gestão por processos se posiciona como alternativa viável à moderna gestão das organizações. Desta forma, há uma movimentação para adoção de novos modelos organizacionais, com vistas a assegurar níveis elevados de produtividade e satisfação, tendo como foco a entrega de valor para o cliente. Sobre Gestão por Processos, o professor Sordi (2018) deslinda que

A gestão eficaz implica ater-se a todas as fases do ciclo de vida do processo de negócio: planejamento da sua utilização, projeto da sua estrutura operacional e gerencial, construção, disponibilização, utilização, monitoramento, identificação de oportunidades de melhoria e condução de ajustes para efetivar a melhoria. [...]. Observa-se que empresas organizadas e geridas por intermédio de processos de negócios vinculam e direcionam para eles todos os demais recursos da empresa, o processo de negócio passa a ser meio integrador dos ativos da organização. (SORDI, 2018, p. 20-21)

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) se consolida como uma disciplina de gestão com envergadura suficiente para suportar as constantes transformações sociais, possibilitando a maximização de valor para os clientes e as partes interessadas. Segundo o BPM CBOK (2013), BPM é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. A implantação de BPM é uma condição para sobrevivência e, também, crescimento organizacional, pois os processos de negócio são a essência de toda e qualquer instituição. Relegar os processos é entregar ao acaso a gestão corporativa e, conseqüentemente, a razão de ser da organização. Assim, num ambiente organizacional com demandas sociais cada vez mais aceleradas e constantes a implanta-

tação de BPM se torna premente e será o grande diferencial das empresas exponenciais.

Os processos de negócio fazem parte do dia a dia das organizações. Toda atividade que é desenvolvida no âmbito corporativo tem um sequenciamento lógico que lhe dá o caráter peculiar em cada empresa. Gonçalves (2000) ao evidenciar que as empresas são grandes coleções de processos, cita Hammer e Champy (1994) os quais afirmam que um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Já Capote (2012) afirma que tudo é processo. Saiba você ou não. Queira você ou não. Assim, é notória a presença de processos de negócios nas organizações, da mesma forma que também fica latente a ignorância organizacional quanto à existência dos processos como um ativo intangível. Uma organização que não conhece e nem gerencia seus processos terá como fatídico destino a extinção. Jesus e Macieira (2014), destacam que

Entender processos de negócio é, portanto, entender como o negócio utiliza recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos para gerar produtos/serviços que criem valor para seus clientes e partes interessadas [...]. Um processo materializa o modo como um negócio executa o trabalho para atender seus clientes, gerando resultados de valor. (JESUS; MACIEIRA, 2014, p. 39)

Um dos grandes desafios da área de BPM é o engajamento dos atores para implementar mudanças a partir do desenho dos processos. A manutenção do status quo, a proteção da zona de conforto, o medo do novo e daquilo que é desconhecido podem ocasionar foco de resistência que, se não gerenciado, comprometerá o projeto de transformação. O BPM CBOK (2013) alerta que a mudança é uma parte significativa de BPM e um assunto sério para quem pretende mitigar os riscos em qualquer iniciativa de transformação. Dessa forma, qualquer projeto de transformação de processo deverá ser conduzido com o envolvimento das partes interessadas, reconhecimento dos ganhos e gerenciamento das expectativas para se obter êxito no intento. Assim, BPM deverá percorrer o caminho do convencimento e fazer parte da cultura organizacional.

A busca incessante pelo aumento da produtividade também é contemplado por BPM. Tal pretensão é um desiderato do serviço público. Cabe lembrar que, conforme estabelecido pela Carta Magna, a Administração Pública tem a obrigação de fazer apenas o que está previsto em lei. Os aspectos legais são impositivos para o Estado e cabe aos seus entes o fiel cumprimento da legislação. Há de se ressaltar, ainda, em referência ao preconizado pela Constituição Federal (1988), que os atos do Estado devem alcançar a eficiência, a eficácia e a efetividade. Vislumbra-se que BPM tem um vasto caminho a percorrer para transformação da Gestão Pública, onde os processos são complexos e interdependentes. Sobre isso, o Guia de Gestão de Processos do Governo Federal (BRASIL, 2014) destaca que

Os principais processos de uma instituição (sobretudo os processos de negócio) atravessam as fronteiras das áreas funcionais, sendo conhecidos como processos transversais, transorganizacionais (cross-organizational), interfuncionais, interdepartamentais ou horizontais. Tais processos são executados de forma transversal à estrutura “vertical”, típica das organizações estruturadas funcionalmente. Além disso, no caso da Administração Pública, deve ser dada importância especial aos processos que ultrapassam as fronteiras das instituições, como ocorre

Não obstante, especial atenção deve ser direcionada, nas tratativas do desenho dos processos, para os impactos gerados pelas novas atividades modeladas, a fim de se efetivar a sustentabilidade social e ambiental. Para o BPM CBOOK (2013) reduzir ou eliminar gastos, consumos e uso de recursos em processos que não agregam valor deve ser um direcionador em esforços de desenho de processos. Reduzir a proporção de insumos [...] menos consumo de água, menos fertilizantes, menos agrotóxicos, menos energia são objetivos a serem considerados, o que pode levar também à redução do número de passos em processos. A discussão socioambiental é emblemática e parece estar dissociada do cotidiano organizacional. Nesse sentido, BPM tem relevante papel social para hastear a bandeira da sustentabilidade no âmbito corporativo e conduzir as organizações ao patamar da excelência.

O crescimento organizacional está condicionado ao gerenciamento de processos de negócio. À medida que as organizações avançam e implementam BPM como alicerce, se faz necessário mecanismos de governança de processos. Para o BPM CBOOK (2013), as organizações devem ter uma estrutura clara de governança para fornecer direcionamento e esclarecer limites de alçada de decisão, para habilitar transformação de processo interfuncionais e intrafuncionais ou programas de gerenciamento bem-sucedidos. Tal afirmativa evidencia a necessidade de se constituir organismos de governança de processos de forma a deixar clara a participação dos atores e como estes devem proceder para atuar de maneira colaborativa visando as transformações dos processos.

No âmbito da PMBA, a governança de processos fica sob responsabilidade do Centro Corporativo de Projetos (CCP), que compõe a estrutura do DEPLAN, tendo suas atribuições descritas na Portaria nº 070 – CG (BAHIA, 2015), publicada em 22 de dezembro de 2015. O CCP é composto por três Coordenações, dentre elas a Coordenação de Processos, com as atribuições de

planejar as estratégias na gestão de processos organizacionais; analisar os desenhos e modelagens de processos organizacionais; coordenar a implementação, o monitoramento, o controle e o refinamento dos processos organizacionais; assegurar a aplicação da metodologia de gestão de processos estabelecida; consolidar os registros, documentações, avaliação das práticas e difusão de aprendizados em gestão de processos; acompanhar e avaliar os processos organizacionais; integrar os múltiplos processos organizacionais e os gestores de processos, consolidando suas informações”. (BAHIA, 2015)

Inicialmente, o foco das atividades da Coordenação de Processos do CCP se restringia em atender as demandas oriundas do Sistema Estadual de Segurança Pública (SESP), que é capitaneado pela Secretaria de Segurança Pública (SSP), e composto, além da PMBA, pela Polícia Civil (PC), pelo Corpo de Bombeiros Militar (CBM), e pelo Departamento de Polícia Técnica (DPT), os quais possuem em suas estruturas, Escritórios ou Centros de Projetos e Processos (EPP/CPP).

A partir das iniciativas demandadas pela SSP, através do seu modelo de Governança, as atividades da Coordenação de Processos foram se consolidando e favorecendo a cultura de BPM na PMBA. Buscou-se, então, fortalecer e disseminar tal prática internamente, sendo um dos projetos mais exitosos, a implantação do Curso de Introdução

à Gestão por Processo (CIGPROC), lançado em 2016, regularmente chancelado pela PMBA, contabilizando hoje mais de duzentos e cinquenta servidores capacitados e sendo ministrados por três policiais militares com certificação internacional em gerenciamento de processos de negócio (CBPP).

Outro marco que impactou a prática de BPM no âmbito do SESP foi, por iniciativa da SSP, a publicação, no Diário Oficial do Estado (DOE), da Portaria n.º 719 (BAHIA, 2017b), em 28 de novembro de 2017, que normatizou a Gestão de Processos e estabeleceu as práticas preconizadas no Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM CBOOK) pela Association of Business Process Management Professionals International (ABPMP), deixando como legado os parâmetros de BPM no Estado da Bahia.

3 Metodologia

Partindo de seus objetivos, a presente pesquisa, valendo-se do método indutivo, assumiu uma abordagem descritiva dos fatos em análise, com vistas a familiarizar o leitor com o tema objeto de estudo. Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas estão entre as que demonstram a preocupação do pesquisador social com a atuação prática.

Embora dados estatísticos tenham sido levantados, este não foi o enfoque deste trabalho. A abordagem adotada foi a qualitativa, que possibilitou uma análise interpretativa e contextual das informações, sem manipulação devido ao caráter não-experimental do estudo.

A proposta deste trabalho se iniciou com a demanda oriunda do Diretor do DEPLAN, em meados de julho de 2019, que, diante de casos de pagamento em atraso das contas de Concessionárias de Serviços Públicos, determinou a criação de um Grupo de Trabalho (GT) composto por integrantes da própria Organização Policial Militar (OPM) para apresentar uma proposta de melhoria do processo. A composição do GT se deu com a participação de policiais militares que tinham expertise na área orçamentária/financeira e deste Pesquisador, responsável pela Coordenação de Processos da OPM.

A partir do demandado pelo Gestor, o GT elaborou um calendário de reuniões semanais para levantar as informações do processo, sendo iniciada a pesquisa e análise de documentação. O caminho metodológico quanto ao procedimento de coleta e análise de dados definido como estudo de caso favoreceu a observação da interação entre os componentes do processo, por meio da observação direta da execução das atividades intrínsecas ao processo analisado, dentro da própria unidade responsável por sua execução, no acompanhamento da sua rotina diária.

Inicialmente, a pesquisa bibliográfica e documental se deu pelo levantamento da legislação já publicada do processo em lide, com posterior análise de leis e decretos, no âmbito estadual, e das portarias publicadas na esfera corporativa, passando para fase seguinte com a realização de entrevistas e levantamento das informações pelos principais atores do processo responsáveis pela sua execução.

Posteriormente, foi realizada a modelagem do processo da maneira como ele ocorria rotineiramente, conhecida como modelagem do Processo As-Is, a partir das informações obtidas e do acervo legal. Em paralelo, se levantou os dados quantitativos com o fito de identificar aquelas OPM com maior reincidência e valores mais elevados quanto ao consumo e pagamento em atraso dos serviços já mencionados, a fim de verificar a

possibilidade de melhorias imediatas, denominadas de *quick wins*.

Na fase seguinte, se buscou a identificação de oportunidades de melhorias, bem como a validação da modelagem As-Is realizada e o estabelecimento de indicadores do processo. Tais insumos, possibilitaram a modelagem do Processo To-Be, qual seja a nova modelagem do processo com as melhorias sugeridas, vindo a se tornar público, em 02 de outubro de 2019, quando se divulgou na intranet da PMBA o produto deste trabalho. Ao final, foi apresentado o novo desenho do processo através de reuniões realizadas com as Unidades Gestoras (UG) da Capital e definido um cronograma de reuniões de acompanhamento e visitas com vistas à implantação da nova modelagem do processo, o qual se encontra hoje em fase de execução.

4 Resultados e Discussões

O presente trabalho se inicia com a revisão da modelagem As-Is do processo de Pagamento de Contas das Concessionárias de Serviço Público, a qual foi inicialmente realizada no ano de 2016, por policiais militares que laboravam na área orçamentária / financeira e de BPM, servindo então como parâmetro para elaboração da nova modelagem. Além de utilizar essa modelagem como base, foram realizadas reuniões, entrevistas e análise dos documentos apresentados, dentre eles, se destaca a Portaria nº 060-CG (BAHIA, 2018), publicada na intranet em 23 de julho de 2018, data posterior à modelagem inicial, a qual estabelece, no âmbito da PMBA, diretrizes para execução das despesas relativas aos serviços prestados pelas concessionárias de serviços públicos de água e energia elétrica no Estado da Bahia.

A partir da imposição dessa recente normatização e da real necessidade de se reduzir os gastos desnecessários provenientes da execução das despesas, emergiu a necessidade por uma nova modelagem (To-Be) que atendesse aos reclames expostos.

O processo de Pagamento de Contas das Concessionárias de Serviço Público é realizado, efetivamente, por 12 (doze) OPM da PMBA, chamadas de Unidades Financeiras (UF), as outras unidades são chamadas de Unidades Consumidoras (UC). As UF centralizam as contas de consumo e são as responsáveis pelo pagamento de todas as despesas das UC, no que tange aos serviços públicos em epígrafe. Nesse sentido, a modelagem (As-Is) teve como mote apenas as atividades realizadas por esses dois principais atores do processo.

Durante a análise do mencionado processo, observou-se que a execução do processo se dá com o uso de diferentes sistemas de informação e comunicação. Em um primeiro momento as UF utilizavam o Sistema de Gestão do Consumo (GCC), estabelecido pelo Decreto Estadual nº 15.153 (BAHIA, 2014b), de 23 de maio de 2014, com o qual se acessa o lançamento da fatura mensal e o reconhecimento prévio das despesas no sistema. Ao fazer isso, automaticamente, o GCC se conecta ao Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado da Bahia (Fiplan), instituído pelo Decreto Estadual nº 14.125 (BAHIA, 2012) de 06 de setembro de 2012, gerando os procedimentos e documentos probos para efetivação do pagamento das mencionadas despesas, que só se dá, após o recebimento da declaração da fatura (débito) por parte das UC. Paralelamente, as UC, ao receberem a fatura mensal enviada pelas Concessionárias de serviço público, devem analisar o documento recebido e, caso o consumo esteja de acordo com o descrito, procedem com o reconhecimento do débito, através do envio de uma

declaração da fatura para as UF, que, posteriormente efetivará o pagamento no Fiplan. Caso a fatura tenha divergência quanto ao consumo mensal, as UC devem realizar o “Questionamento da fatura” junto à Concessionária, não emitindo a declaração acima citada, o que inviabiliza o seu pagamento. Ressalta-se que a comunicação entre as UF e as UC se dá, oficialmente, através do Sistema de Eletrônico de Informação (SEI), instituído pelo Decreto nº 17.983 (BAHIA, 2017c), em 24 de outubro de 2017, concluindo assim a instância do processo.

Do levantado, observou-se que havia lacunas na gestão do processo, inexistindo indicadores que sinalizassem seu desempenho. Aparentemente, a modelagem não apresentava elevado grau de complexidade, tornado intrigante a análise dos possíveis gargalos existente e oportunidades de melhorias.

A partir do exposto, a análise do processo atual foi iniciada revisitando o objetivo que se pretende alcançar: redução e/ou eliminação de multas e juros decorrentes do pagamento fora do prazo das contas de serviços públicos prestados por Concessionárias. Nesse sentido, definiu-se de imediato o foco da análise conforme preconiza o BPM CBOOK: “o escopo é fundamental para decidir até que ponto a análise avançará e quanto será envolvido das funções de negócio”. (BPM CBOOK, 2013).

Paralelamente, buscou-se informações por meio de entrevistas e pesquisas, permitindo também avaliar as melhores práticas utilizadas principalmente pelas Instituições participantes do SESP. Assim sendo, utilizando a técnica de benchmarking, foi possível extrair do cenário encontrado as adaptações para realidade da PMBA, sendo também oportuno a realização de uma análise de conformidade legal.

Nessa perspectiva, sob o prisma do objetivo da análise, se constatou a possibilidade de redução de handoffs² e inserção de quick wins, retirando as UC e todas as suas atividades da modelagem (To-Be). Assim, se convencionou o fim da obrigatoriedade da atividade “Declarar a fatura”, como condição para efetivar o pagamento das contas de consumo por parte das UF. Segundo o entendimento do GT, responsável pela análise do processo, com base na atual normatização, independe da fatura estar ou não de acordo com o consumo, o pagamento poderia ser efetivado sem prejuízo para o Estado.

Posteriormente, e a qualquer época, os valores divergentes poderão ser ressarcidos, através da efetivação do subprocesso “Questionamento da Despesa”, que já é realizado pelas UC. Tais mudanças, trazem implicações positivas para o processo ao retirar um gargalo, dá celeridade e maior autonomia para que as UF efetuem o pagamento das faturas no vencimento sem depender das atividades das UC.

Outro aspecto relevante da análise, diz respeito a relação existente das UF com outros dois atores do processo, que até então não se revelava na modelagem (As-Is), quando da efetivação do pagamento das contas de consumo, a saber: o DEPLAN e o Departamento de Auditoria e Finanças (DAF). Tais Departamentos tem impacto direto no processo, quando ocorre a situação de indisponibilidade contábil e/ou financeira nas contas das UF, sendo tal fato considerado demasiadamente repetitivo e de maior entrave no processo, se configurando assim oportunidades de melhorias.

Constatou-se que a oscilação no consumo dos serviços públicos, por parte das UC, invariavelmente, implica em maior aporte de recursos financeiros. Tais valores, muitas vezes, ultrapassam a previsão orçamentária e financeira, ocasionando insufici-

2 “Qualquer ponto em um processo onde o trabalho ou a informação passa de uma função para outra é um handoff nesse processo. Handoffs podem resultar em desconexões de processos e devem ser analisados com cuidado.” (BPM CBOOK, 2013, p. 122)

ência de recursos para pagamentos das faturas por parte das UF. Nesse caso, estas têm que solicitar ao DEPLAN a liberação de mais recursos orçamentários e financeiros para quitação da dívida. Feito isso, cabe ao DAF emitir uma Nota de Ordem Bancária (NOB) que depende de um ator externo (Instituição Bancária) para, enfim efetivar o pagamento.

Nesse sentido, aumenta o grau de complexidade do processo, pois são necessários conhecimentos para operar os três sistemas de gestão (GCC, Fiplan e SEI) e reconhecer as nuances próprias do processo de pagamento, atributo do Gestor Financeiro, que deve executar as atividades e tarefas no prazo devido, além de efetivar um bom canal de comunicação com os outros atores do processo.

Com fulcro na análise do processo realizada, norteado pelos objetivos estabelecidos no trabalho, foi elaborada a modelagem futura (To-Be). A primeira modificação realizada no To-Be foi a inclusão de dois outros atores do processo - DEPLAN e DAF, pois estes, respectivamente, diante da necessidade de incremento financeiro e concretização do pagamento junto às Instituições Bancárias, participam decisivamente do processo. Por outro lado, buscou-se a retirada das UC, na condição de ator, considerando não ser mais necessária sua participação neste processo, devido a supressão da obrigatoriedade do documento elaborado pelas mesmas (Declaração da fatura), como requisito para se efetivar o pagamento.

Isto posto, possibilitou-se a redução de handoffs, cabendo as UC, conforme previsão legal, a imperiosa atribuição de fazer a gestão do subprocesso de Monitoramento do consumo dos serviços públicos de água e energia elétrica. Ressalta-se, ainda que tais atividades trazem impacto direto no volume financeiro do processo de Pagamento de Contas das Concessionárias de Serviço Público. Contudo, o subprocesso acima descrito não foi alvo deste trabalho.

As mudanças implantadas acima permitiram concentrar os esforços no objetivo deste trabalho: redução e/ou eliminação de atrasos no pagamento das contas das concessionárias de serviços públicos. Nesse sentido, embora todas as Unidades da PMBA participem deste processo (ou na condição de consumidora ou de gestora), a modelagem To-Be se restringiu aos principais atores do processo, a saber: UF, DEPLAN e DAF. Ressalta-se que as UF tem, precipuamente, a responsabilidade legal de concretização do pagamento das contas de consumo, cabendo às mesmas a iniciativa de fazer seu acompanhamento e monitoramento contínuo e de sanar os possíveis entraves encontrados durante todo ciclo de vida do processo.

Dessa forma, o desenho (To-Be) buscou evidenciar essa diretriz na modelagem proposta, descrevendo as diversas atividades de competência das UF, os caminhos e possibilidades que o processo pode percorrer, as diferentes ferramentas tecnológicas integradas (e/ou desassociadas) que ocasionalmente gera erros de sistemas, bem como a participação dos demais atores.

Importa destacar também, a propositura de mudança de postura e maior dinamismo nas atividades pertinentes ao DEPLAN, considerando que no modelo anterior, as transações só eram por esta OPM realizadas quando demandadas pelas UF. Neste novo cenário, o DEPLAN, proativamente, acompanha o volume de aporte financeiro necessário nas contas de todas as 12 (doze) UF, através do GCC, e faz previamente a liberação dos recursos orçamentários e financeiros por intermédio do Fiplan, com vistas à pronta disponibilidade de saldos no sistema, favorecendo o que se conceitua em BPM como happy path ou “caminho feliz”.

Por fim, o desenho se ateve a esclarecer e comunicar a etapa final do processo,

sob a tutela do DAF, visando enfatizar o acompanhamento e monitoramento do mesmo até sua última fase, pois há incidências de situações extraordinárias, muitas vezes fora da competência da Instituição, demandadas por agentes externos, que requerem ações reparadoras céleres para que se possam atender ao lapso temporal diminuto estabelecido. Logo, buscou-se reforçar os esclarecimentos acerca das atividades deste importante ator do processo, com vistas a efetivação do pagamento.

Conclui-se, portanto, que o desenho To-Be buscou implantar soluções vislumbradas na etapa da análise, com firme propósito de fazer frente às demandas e lacunas institucionais existentes e se efetivar a transformação do processo.

4 Considerações Finais

Os elementos descobertos pela presente pesquisa tornaram viável a propositura de melhorias no processo de pagamento dos serviços de Concessionárias Públicas da PMBA, com vista à efetivação do pagamento das faturas fielmente no vencimento e, conseqüentemente, eliminação e/ou redução de incidência de juros e multas sobre tais contas.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou aproveitar as oportunidades de melhorias que foram surgidas no transcorrer das atividades, com vistas a desonerar os cofres públicos das falhas do processo, ocasionadas por eventuais lacunas na execução e controle financeiro. Assim, ficou evidenciado a importância de se elevar o nível de maturidade de BPM na PMBA e a consolidação dessa importante disciplina de gestão para se fazer frente aos desafios organizacionais.

Considerando que a Corporação tem como um dos seus valores institucionais o profissionalismo, é necessário avançar para um modelo de gestão que modernize suas práticas aproveitando e investindo no capital intelectual disponível. Em um contexto de poucos recursos e demandas constantes, o investimento em estratégias inovadoras deve ser visto como primazia por aqueles que tem a responsabilidade de transformar a Organização.

Complementarmente, a pesquisa buscou evidenciar, tendo como pano de fundo o processo em lide, outras perspectivas que eram ofuscadas pela mera análise financeira, a saber: a incipiência e descrédito de BPM como ferramenta de gestão na Instituição; a lacuna no processo de gestão do consumo de contas de água e energia elétrica e, por fim, o impacto destas na gestão socioambiental da Corporação.

Nesse sentido, o presente trabalho logrou êxito ao esquadrihar que a propositura de BPM, enquanto ferramenta de gestão, tem a envergadura necessária para alavancar os resultados organizacionais e ofertar a Instituição inúmeras possibilidades de melhorias de processos de negócio, tal como o fruto deste trabalho acadêmico, aqui demonstrado.

E, por fim, é mister reavivar a responsabilidade socioambiental, por parte do Estado, que perpassa por repensar e reduzir o consumo dos recursos ambientais. Essa propositura é validada pela concepção da abordagem do Triple Bottom Line, segundo a qual se deve considerar a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e o equilíbrio social.

Referências

ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS. BPM CBOOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. Versão 3.0. Brasil: 2013.

BAHIA. Secretaria da Administração. Decreto Estadual nº 14.125, de 06 de setembro de 2012. Institui o Sistema Integrado De Planejamento, Contabilidade E Finanças Do Estado Da Bahia - FIPLAN. Diário Oficial do Estado, Salvador, BA, 06 set. 2012.

_____. Polícia Militar. Lei nº 13.201, de 09 de dezembro de 2014. Reorganiza a Polícia Militar da Bahia, dispõe sobre o seu efetivo e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Salvador, BA, 10 dez. 2014a.

_____. Secretaria da Administração. Decreto Estadual nº 15.153, de 23 de maio de 2014. Institui o Sistema de Gestão de Contas de Consumo - GCC, integrado ao Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado da Bahia - FIPLAN, no âmbito da Administração Pública Estadual. Diário Oficial do Estado, Salvador, BA, 23 maio 2014b.

_____. Polícia Militar. Portaria n.º 070-CG/15, de 22 de dezembro de 2015. Regulamenta a Organização Estrutural e Funcional da Polícia Militar da Bahia e dá outras providências. Salvador, BA, 2015.

_____. Secretaria da Segurança Pública. Portaria n.º 344, de 28 de junho de 2016. Institui a Estrutura de Governança Estratégica no Âmbito do PLANESP. Diário Oficial do Estado, Salvador, BA, 29 jun. 2016.

_____. Polícia Militar. Plano estratégico da Polícia Militar da Bahia 2017-2025: a PMBA rumo ao seu bicentenário. Salvador: EGBA, 2017a.

_____. Secretaria da Segurança Pública. Portaria n.º 719. Estabelece as diretrizes para a Gestão de Processos no âmbito do Sistema Estadual de Segurança Pública e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Salvador, BA, 21 nov. 2017b.

_____. Secretaria da Administração. Decreto nº 17.983, de 24 de outubro de 2017. Estabelece o Sistema Eletrônico de Informações - SEI BAHIA como o sistema oficial para a gestão de processos e documentos administrativos no âmbito dos órgãos e das entidades do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Salvador, BA, 24 out. 2017c.

_____. Polícia Militar. Portaria n.º 060-CG/18, de 23 de julho de 2018. Estabelece diretrizes para execução concentrada das despesas relativas aos serviços prestados pela Embasa e Coelba, no âmbito da PMBA, e dá outras providências. Salvador, BA, 2018.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado

Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA. Brasília, MP, SEGEP, 2014.

CAPOTE. G. BPM Para Todos - Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio / Gart Capote de Britto. – 1. ed. – Rio de Janeiro: 2012.

CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processos e prática/ Idalberto Chiavenato. – 4. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES. J. E. L. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. José Ernesto Lima Gonçalves. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, v.40, n. 1, Jan./Mar. 2000.

HAMMER, M; CHAMPY, J. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

JESUS, L; MACIEIRA, A. Repensando a Gestão por Meio de Processos. 1 ed. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014.

PRESTHUS, R. The organizational society: an analysis and a theory. New York, Caravelle Edition, Vintage Books, A Division of Random House, 1965.

SORDI. J. O de. Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração / José Osvaldo De Sordi. – 5. Ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2018.