

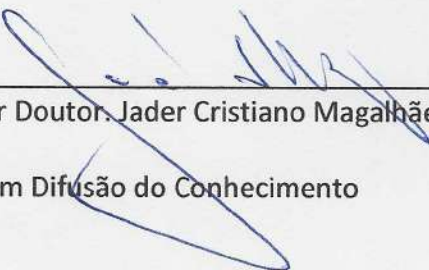
TIAGO SANTOS RODRIGUES

**A Análise dos Processos Gerenciais na Coordenação de Gestão Orçamentária,
Financeira e de Licitações do Batalhão de Polícia de Choque**

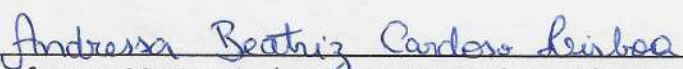
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Departamento de Ciências Humanas do *Campus I* (DCH I) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 13 de dezembro de 2024.

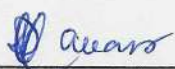
Banca Avaliadora:



Professor Doutor. Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque
UNEB
Doutor em Difusão do Conhecimento
UFBA



Professora Mestra. Andressa Beatriz Cardoso Lisboa
UFBA
Mestra em Relações Internacionais
UFBA



Professora Especialista. Daniela Tavares
PMBA
Especialista em Segurança Pública
PMBA/UNEB

Análise da Modelagem dos Processos Gerenciais na Coordenação de Gestão Orçamentária, Financeira e de Licitações do Batalhão de Polícia de Choque da PMBA

Tiago Santos Rodrigues ¹

Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque ²

RESUMO. O presente trabalho trata-se de uma revisão de literatura acerca dos processos gerenciais da coordenação, conhecida também como modelagem de processos de negócios, é uma abordagem sistemática para criar uma representação visual e descritiva de atividades, fluxos de trabalho e interações no contexto de gestão de uma organização. A modelação processual é vital para a gestão adequada de uma organização porque dá uma compreensão total do processo de atividades, nutre uma cultura de melhoria. este trabalho foi desenvolvido a partir das experiências vivenciadas durante a prática laboral realizada na Coordenação de Gestão Orçamentária, Financeira e Licitações - CGOFL, do Batalhão de Polícia de Choque - BPChq, unidade esta pertencente à Polícia Militar da Bahia. O presente artigo trata-se de uma pesquisa bibliográfica, qualitativa, exploratória. O estudo sobre o lócus deste projeto consistiu na análise in loco, com foco nos métodos da observação e da pesquisa documental das rotinas administrativas utilizadas na Coordenação de Gestão Orçamentária Financeira e Licitações acerca da aquisição de bens e serviços até a liquidação das Notas Fiscais destes. O estudo tem como objetivo geral apresentar a modelagem de processos gerenciais com vistas a contribuir para a melhoria das atividades atinentes ao setor financeiro de uma UG no microsistema público da Polícia Militar da Bahia. Foi possível concluir que, tanto a notação BPMN quanto a ferramenta BizAgi são apropriadas para essa modelagem.

Palavras-chave: Modelagem. Processos Gerenciais. Batalhão de Polícia de Choque. Bizagi. BPMN.

ABSTRACT. an organization. Procedural modeling is vital for the proper management of an organization because it gives a full understanding of the activity process and nurtures a culture of improvement. This work was developed based on experiences during a work practice carried out at the Coordination of Budgetary, Financial and Tender Management - CGOFL, of the Shock Police Battalion - BPChq, a unit belonging to the Military Police of Bahia. This article is a bibliographical, qualitative, exploratory research. The study on the locus of this project consists of on-site analysis, focusing on observation methods and documentary research of the administrative routines used in the Coordination of Financial Budget Management and Tenders on the acquisition of goods and services until the settlement of their Invoices. The general objective of the study is to present a modeling of management processes with a view to contributing to the improvement of activities related to the financial sector of a UG in the public microsystem of the Military Police of Bahia. It was possible to conclude that both the BPMN notation and the BizAgi tool are evaluated for this modeling.

Keywords: Modeling. Management Processes. Riot Police Battalion. Bizagi. BPMN.

* Bacharelado em Administração pela Universidade do Estado da Bahia – UNEB.

* Prof. Dr. Orientador, da Universidade do Estado da Bahia – UNEB.

1 INTRODUÇÃO

A modelagem de processos gerenciais, conhecida também como modelagem de processos de negócios, é uma abordagem sistemática para criar uma representação visual e descritiva de atividades, fluxos de trabalho e interações no contexto de gestão de uma organização. Particularmente, a instituição cria a representação daquilo que é necessário fazer, organizar e alcançar seus objetivos. Essa representação é utilizada para analisar, melhorar e, finalmente, automatizar processos gerenciais resultando em eficiência operacional (Capote, 2017).

Em razão dos impactos financeiros ocasionados após a pandemia mundial de COVID-19, e em virtude da defasagem nos processos administrativos e operacionais, a modelagem de processos gerenciais, uma filosofia gerencial que consiste, essencialmente, na quebra do paradigma funcional, propõe uma visão interfuncional de como os processos ponta a ponta podem ser mais bem gerenciados, a fim de eliminar os efeitos dos conflitos internos (Barreto, 2020).

A modelação processual é vital para a gestão adequada de uma organização porque dá uma compreensão total do processo de atividades, nutre uma cultura de melhoria e é, portanto, usada em organizações para a evolução gerencial. As instituições entendem como funcionam, as áreas que precisam melhorar, como mantê-las e o que possuem forte frente aos demais setores (Torres, 2013).

Neste sentido, este trabalho foi desenvolvido a partir das experiências vivenciadas durante a prática laboral realizada na Coordenação de Gestão Orçamentária, Financeira e Licitações - CGOFL, do Batalhão de Polícia de Choque - BPChq, unidade esta pertencente à Polícia Militar da Bahia. A carga horária diária de trabalho estabelecida é composta por 40 horas semanais com a maior parte do trabalho realizado in loco e pontuais atividades home office quando necessário.

A modelagem vem para trilhar o caminho, fazendo com que todo servidor siga esse passo a passo, evitando retrabalho e custos desnecessários, na busca incessante pela melhoria da qualidade do serviço prestado pela Polícia Militar da Bahia, fazendo uso da ferramenta nos processos para realinhar as práticas.

Entende-se como Unidade Gestora - UG, conforme definição da Instrução Normativa nº 10/91, do Departamento do Tesouro Nacional, como qualquer unidade administrativa ou orçamentária investida de poder para gerir créditos orçamentários e recursos financeiros, contabilizando todos os seus atos e fatos administrativos. Diante

disso, a modelagem processual se caracteriza como uma solução frente ao tamanho do território de responsabilidade e da necessidade de decisões e ações ágeis o suficiente para atender às necessidades que sua missão lhe impõe.

Justifica-se a escolha do tema por verificar durante o progresso do curso de Administração disciplinas que enfatizaram e aprofundaram acerca dos temas que constituem a situação problema. O componente curricular Administração de Sistemas de Informação trouxe conceitos associados à importância da implantação de um sistema de integração gerencial em diversos âmbitos de uma organização focando em tópicos basilares: a melhoria da eficiência operacional, a tomada de decisões embasada em dados, o aumento da transparência, a melhoria na comunicação interna, a redução dos custos e adaptação às mudanças governamentais.

Outra abordagem apresentada durante a matéria de Administração Pública foi a que demonstrou a aplicação das ferramentas e instrumentos gerenciais, desta vez, direcionados a práticas de gerenciamento em instituições públicas, independente da esfera de atuação. Assim a utilização do BPMN (*Business Process Model and Notation*) possibilita modelar o processo de negócios, com o intuito de fazer melhorias para o mesmo. Sendo assim, o benefício desse modelo está ligado diretamente ao melhor entendimento dos processos, possibilitando que todas as partes envolvidas entendam com clareza todo o projeto.

O presente artigo trata-se de uma pesquisa bibliográfica, qualitativa, exploratória, feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas a partir de pesquisas bibliográficas disponíveis na forma de livros, artigos, teses, dissertações e trabalhos científicos.

O estudo sobre o lócus deste projeto consistiu na análise in loco, com foco nos métodos da observação e da pesquisa documental das rotinas administrativas utilizadas na Coordenação de Gestão Orçamentária Financeira e Licitações acerca da aquisição de bens e serviços até a liquidação das Notas Fiscais destes. Diante do exposto, questiona-se: Como a modelagem de processos gerenciais poderá contribuir para a melhoria das atividades atinentes ao setor financeiro de uma UG no microssistema público da Polícia Militar da Bahia?

O objetivo geral é apresentar a modelagem de processos gerenciais com vistas a contribuir para a melhoria das atividades atinentes ao setor financeiro de uma UG no microssistema público da Polícia Militar da Bahia e objetivos específicos, caracterizar a Modelagem de Gestão de Processo e identificar requisitos para uma

modelagem de processo segundo Bizagi/BPMN, descrever as atividades dos processos de cadastros de fornecedores e no controle de estoque da UG/PM-BA Lauro de Freitas e mostrar de que forma o Bizagi/BPMN contribuirá para o alcance das necessidades da organização lócus.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Batalhão de Polícia de Choque, Unidade Operacional Especializada – UOE, da PMBA têm sua gênese na década de 1960 como Batalhão de Representação e Segurança – BRS. Com sede no Quartel do Comando Geral – QCG, no antigo Passeio Público, possuía apenas um Pelotão de Choque, com cerca de 30 (trinta) homens.

Durante a década de 1970, o BRS foi deslocado para o 5º Batalhão de Polícia Militar – 5º BPM, sediado no Centro Administrativo da Bahia – CAB. Em 1975, o Pelotão de Choque foi transformado em Companhia de Polícia de Choque. Já em 1979, a Companhia de Polícia de Choque ganhou sede própria, na Fazenda Caji, município de Lauro de Freitas/BA. Em meados de 1983, o Governo do Estado por meio do Decreto nº 29.458 transforma a Companhia de Polícia de Choque em Batalhão de Polícia de Choque.

Na Coordenação de Gestão Financeira, Orçamentária e Licitações (CGOFL) é desenvolvida a administração dos recursos financeiros da instituição. Ou seja, tudo o que é relacionado a finanças passa por essa área. Seu papel é garantir uma boa gestão de patrimônio, a fim de que a organização possa reduzir seus gastos e maximizar seus lucros, e no caso da administração pública, aplicar o princípio economicidade em sua essência, minimizando os gastos públicos e aumentando a eficácia das transações.

A organização lócus deste estudo tem sua única sede localizada no bairro do Caji, em Lauro de Freitas/BA. Foi fundada há 41 anos devido a necessidade de especializar o efetivo policial militar em ações de tumulto e distúrbios civis. Atualmente, o BPChq trabalha com o efetivo de 243 profissionais lotados nas diversas subunidades existentes, sendo as mais importantes a Companhia de Tumulto e Distúrbio Civil – CTDC e, ainda, a Companhia de Operações com Cães – COC.

A Coordenação de Gestão Orçamentária, Financeira e Licitações realiza o movimento ou transferência de dados, conhecimento ou sinais de um ponto para

outro. Pode ocorrer em diferentes contextos, sendo abordado no estudo proposto no sistema de comunicação dos processos organizacionais. Essa transferência pode ser unidirecional, bidirecional ou multidirecional e é essencial para a comunicação e o funcionamento de sistemas complexos. Todavia, há um ruído entre a fase da indicação de recurso orçamentário, a aquisição do produto ou serviço, a concessão do recurso e o pagamento propriamente dito (Claude Shannon, 1993).

Os pontos observados durante o dia-a-dia com potencial de melhoria estão vinculados aos problemas de fluxo de informações, que segundo González de Gomes (2000, p.334) é onde “se estabelecem as regras de interpretação e de distribuição, especificando o contexto em que a informação tem sentido”.

Atualmente, as organizações estão buscando aprimorar sua produtividade e desempenho, não apenas visando o lucro, mas também a sustentabilidade. Há diversas maneiras de aperfeiçoar os resultados das operações, no entanto, todas elas requerem comprometimento e dedicação por parte de todos os colaboradores. Porém, para que isso aconteça é necessário implementar melhorias de forma contínua nos departamentos, setores e processos (Nakagawa, 2016).

Os Processos de Negócio são categorizados em três tipos, com base em suas características: Processos Primários, Processos de Suporte e Processos de Gerenciamento. Esses três tipos interagem mutuamente. A figura 1 descreve suas classificações, de acordo Almeida (2018):

Figura 1: Tipos de processos.



Fonte: Almeida, 2018.

Portanto, entende-se que os Processos Primários representam as atividades fundamentais que uma organização necessita executar para atingir sua missão. Também chamados de "Processos Essenciais, Processos Operacionais ou Processos Finalísticos", esses processos adicionam valor ao produto final entregue ao cliente. Normalmente, falhas ou obstáculos nos processos fundamentais são identificados de imediato (Almeida, 2018).

Os Processos de Suporte são aqueles que auxiliam ou tornam mais ágil a realização dos Processos Primários, também chamados de Processos de Apoio. Embora não gerem valor de forma direta para o cliente final, eles são essenciais para o êxito dos processos primários. Por outro lado, os Processos de Gerenciamento são responsáveis por medir, acompanhar e regular as atividades dentro de uma organização. Eles se assemelham aos Processos de Suporte, na medida em que não proporcionam valor diretamente ao cliente, mas sim a outros processos, como os Processos Primários e de Suporte (Almeida, 2018).

É possível destacar alguns exemplos típicos de Processos de Negócios. Cada modelo de referência possui uma maneira única de definir processos, adequada para um propósito específico. Uma abordagem instigante para compreender os variados processos das organizações em geral. De acordo com Baldam et al (2006), são apresentadas três categorias:

Processos de governança: que envolveriam processos como Gerenciamento de conformidades, gerenciamento de riscos, *Business Intelligence*, processos de BPM, desenvolvimento de estratégia, desenvolvimento de negócios e arquitetura empresarial; Processos de gerenciamento (suporte e controle): que envolvem as atividades diárias e mais comuns de gerenciamento da organização como: Gerenciamento financeiro, controladoria, gerenciamento de informação, o BPM propriamente dito, gerenciamento da qualidade, de ativos, etc; Processos operacionais: que envolveriam processos destinados a desenvolver a atividade fim da instituição: CRM, logística, desenvolvimento de produto, PCP, gestão de material, etc. (BALDAM *et al.*, 2006, p. 17).

Exemplos de Processos Gerenciais incluem: Governança Corporativa; Administração Estratégica; Administração de Performance. Portanto, compreende-se que "as instituições podem se beneficiar de aplicativos integrados, como sistemas integrados, sistemas de gestão da cadeia de suprimentos e sistemas de gestão do conhecimento" (Cruz, 2022). Sabe-se que, segundo a autora:

Esses sistemas envolvem várias funções e processos de negócios, podendo estar ligados ao processo de negócio de outras unidades ou empresas. Na

verdade, o que um aplicativo integrado faz é reunir em um só sistema de software os processos de negócio mais importantes de uma organização (Cruz, 2022, p.77).

A modelagem de processos de negócio tem sido utilizada em diversas organizações dos mais variados ramos de atuação com o objetivo de ter um bom desempenho no propósito de padronização dos trabalhos e melhoria de sua eficiência e eficácia. Neste sentido, a notação BPMN, ou *Business Process Model and Notation*, em português, Modelagem de Processo de Negócio, tem sido “utilizada como um padrão para modelagem orientada a objetos” (Wenzel, 2020).

Sydle (2020, p.59) afirma que a BPMN trata-se de “uma notação gráfica utilizada mundialmente, com o objetivo de mapear os processos de negócio de organizações. Cada ícone dessa representação é responsável por simbolizar uma etapa dos processos”.

Nakagawa (2016) define processos de negócios como um conjunto de atividades de negócios, onde a sua execução inicia-se por um evento e tem um resultado observável ou mensurável. A modelagem de processos é um conjunto de atividades que devem ser seguidas para criar um ou mais modelos de algo para o objetivo de análise, representação, comunicação, design, tomada de decisão ou controle.

BPMN é uma notação gráfica que captura a lógica da atividade, as mensagens entre os diferentes tipos de participantes e toda informação necessária para que o processo seja analisado, simulado e executado. Pode ser entendido como um conjunto de figuras que permite diagramar modelos de processo, com o objetivo de fornecer uma notação de fácil entendimento, para os que criam os primeiros rascunhos dos processos, os desenvolvedores técnicos, os responsáveis pela implementação da tecnologia que impulsiona, até as pessoas que irão gerenciar e monitorar os processos (Wenzel, 2020).

A notação BPMN define um *Business Process Diagram* (BPD), ou diagrama de processos de negócio, que é baseado em uma técnica de fluxograma adaptado. Portanto, pode-se entender que um modelo de processos de negócios é um conjunto de objetos gráficos que são atividades e que controlam o fluxo de trabalho e definem a ordem de execução. É importante frisar que um dos impulsionadores do desenvolvimento do BPMN foi criar um mecanismo simples para a criação de modelos de processos capaz de gerenciar toda a complexidade (Noleto, 2021).

De acordo com Santos (2020) a tecnologia tem se proliferado em diversas instâncias do mundo globalizado, as pessoas têm demandado cada vez mais dos benefícios que os avanços tecnológicos vêm proporcionando ao longo dos anos. No meio institucional não é diferente, cada vez mais a tecnologia é vista como fundamental para o sucesso diante a competitividade no mercado, a evolução com que as tecnologias têm se inserido no mercado econômico, aumenta a competitividade empresarial e aperfeiçoa a gerência das atividades empresariais.

Neto (2020) afirma que como uma atividade fundamental para o gerenciamento da organização pública, a modelagem deve permitir compreender, comunicar e gerenciar componentes de processos. Isso também serve como um ponto de partida para a análise do processo, que posteriormente permitirá um melhor entendimento. Um dos benefícios para a PMBA é a busca no desenvolvimento e a capacidade de criar uma compreensão completa do negócio além de produzir benefícios imediatos pela padronização de regras e partes dos fluxos de trabalho durante a análise de processo.

Ainda segundo o autor supracitado, na modelagem e comunicação posterior do processo, a notação BPMN de forma simplificada tem a capacidade de apresentar modelos de maneira clara para diferentes públicos, sua versatilidade na modelagem e suporte por diversas ferramentas de BPMS é amplamente reconhecida em várias organizações, facilitando a comunicação entre a área de negócios e a área de TI. Essa notação também é adotada pela PMBA em sua abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio (Neto, 2020).

Na PMBA, o método de gestão de procedimentos está bem estabelecido e é de responsabilidade do Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão (DEPLAN), mais precisamente do Centro de Projetos. Apesar de ser chamado assim, o Centro Corporativo de Projetos (CCP) segue a estrutura de um Centro Corporativo de Projetos e Processos (Bahia, 2015).

Um dos resultados mais importantes do avanço tecnológico no intraempreendedorismo é o surgimento dos sistemas de informações. Segundo Albuquerque (2011) o Sistema de Informação (SI) é um tipo especializado de sistema formado por um conjunto de componentes, inter-relacionados, que visam coletar dados e informações, manipulá-los e processá-los para, finalmente, dar saída à novos dados e informações.

Em consonância com isso, “o maior objetivo de um sistema de informação é

permitir que o melhor uso de dados, utilizando cenários e filtros apropriados, possam definir as informações que representam a exceção e a maior relevância do processo organizacional” (Batista, 2012, p. 39).

Um dos sistemas de informação e gestão mais importantes para a formulação de processos é o Bizagi Modeler, *software* de mapeamento de processos empresariais gratuito, intuitivo e colaborativo. O Bizagi Modeler permite às organizações criar e documentar processos de negócio em um repositório central na nuvem para obter uma melhor compreensão de cada passo, identificar oportunidades de melhoria de processos e aumentar a eficiência organizacional: “O Bizagi nos permite conectar perfeitamente todos os stakeholders com nossa força de trabalho digital para criar um impacto não apenas em termos de eficiência, mas criar uma nova experiência de serviço.” (Wenzel, 2020, p. 41).

A implantação de uma modelagem numa empresa resulta em modificações na estrutura da organização, que muitas vezes necessita alterar o modo de realização dos processos operacionais que “ao adotar um sistema gerencial, o objetivo básico não é colocar o software em produção, mas melhorar os processos de negócios usando Tecnologia da Informação – TI. Mais do que uma mudança de tecnologia, a adoção desses sistemas implica um processo de mudança organizacional” (Albuquerque, 2011, n.p). Em razão disso o gestor necessita estar preparado e aberto a adaptações no dia-a-dia da organização para que seja possível extrair o máximo dos benefícios da integração proporcionada por essa tecnologia.

Bizagi é uma ferramenta de automação de processos, tanto para fluxos de trabalho complexos, quanto para tarefas mais simples. Mapear processos, desenhar fluxos de tarefas, automatizar regras de negócio, atribuir responsáveis por atividades, monitorar KPI's, entre outras atividades. Assim, entende-se que o Bizagi oferece ferramentas colaborativas. Dessa forma, o desenho do processo pode ser compartilhado entre os envolvidos para conectar indivíduos, equipes e até outras empresas (Noletto, 2021).

Em termos gerais, o Bizagi Modeler contribui com o gestor na busca por solução mediante problemas enfrentados em diversas esferas administrativas, através da possibilidade de união das partes que compõe a organização, e fornecendo uma visão geral da mesma que passa a ser vista como um todo, fator este que além de auxiliar na otimização dos processos gerais operacionais, contribui para a tomada de decisões acerca das melhores estratégias a serem aplicadas.

3 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A administração pública tem sido constantemente exigida a entregar resultados satisfatórios e pertinentes à sociedade, sendo orientada a implementar ações que possam otimizar a utilização de recursos públicos. Atualmente, o princípio de necessidades inesgotáveis e recursos limitados se torna cada vez mais urgente. Este desafio tem estimulado servidores e administradores públicos a procurar soluções práticas e contemporâneas para elevar a qualidade do serviço público ao nível de excelência (Bernardo, 2020).

Neste contexto, a Polícia Militar da Bahia (PMBA), uma instituição do Governo do Estado da Bahia, composta por aproximadamente trinta e três mil homens e mulheres, tem a responsabilidade de preservar a ordem pública e a vida, contando sempre com representantes do Estado nos 417 (quatrocentos e dezessete) municípios do estado da Bahia. Com toda a sua estrutura, há um esforço da PMBA pela qualidade do serviço público prestado, visto que a proposta da instituição é oferecer à sociedade um serviço de segurança pública de alta qualidade, fundamentado nos direitos humanos e voltado para a salvaguarda da vida, conforme estabelecido na Constituição (Bahia, 2017).

Portanto, a atualização da Corporação é uma condição frequentemente almejada pela população. Em 2016, a PMBA lançou seu Plano Estratégico para o período de 2017 a 2025. O subtítulo "A PMBA Rumo ao Seu Bicentenário" faz referência aos seus 200 anos de existência. Neste documento, de maneira inédita, emprega-se uma das metodologias de planejamento e gestão mais populares, o *Balanced Score Card* (BSC) (Bahia, 2017).

Nesta metodologia estão inclusos quatro instrumentos de gestão cruciais: o Mapa Estratégico, os Indicadores, as Metas e o Portfólio de Iniciativas Estratégicas. A avaliação do Mapa Estratégico, além dos Objetivos Estratégicos, que permite a identificação das Diretrizes Estratégicas, que detalham a Missão, a Visão e os Valores da PMBA, elementos orientadores para a execução da estratégia definida (Bahia, 2017).

Nesse contexto, o Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão (DE-PLAN), órgão pertencente à PMBA, exerce o papel de protagonista na consecução do Plano Estratégico da PMBA (Bahia, 2017), ele é responsável pela elaboração do planejamento das políticas públicas e estratégias institucionais. Além disso, ele tem a

responsabilidade de planejar, dirigir e implementar a programação orçamentária, consolidando os planos, programas, projetos, monitoramento, gestão e atividades governamentais, no contexto da Polícia Militar da Bahia (Bahia, 2015).

Habitamos uma sociedade estruturada, onde nossas necessidades são majoritariamente supridas por organizações que têm como objetivo oferecer produtos e serviços. Essas organizações são remuneradas por suas entregas por meio do lucro e, no caso das organizações públicas, pelo bem-estar social. Segundo Chiavenato (2007), a nossa sociedade contemporânea e industrializada se distingue por ser constituída por organizações. É indiscutível a importância crucial das organizações para a sobrevivência e evolução humana. Portanto, se almejamos uma sociedade mais desenvolvida, é essencial que tenhamos organizações cada vez mais eficientes.

Observando as necessidades de padronizar os trabalhos e de documentar os processos explicitando o conhecimento tácito, e considerando o grande número de atividades desenvolvidas na Coordenação de Gestão Financeira, Orçamentária e Licitações e o tempo disponível, a proposta deste estudo foi utilizar as informações do setor, o conhecimento e a experiência atinentes ao setor financeiro de uma UG no microsistema público da Polícia Militar da Bahia.

George e Batocchio (2009) entendem que o conceito de Processo de Negócio está centrado na abordagem sistêmica atualmente empregada para descrever e interpretar as organizações. Essa abordagem reconhece as partes individuais da empresa como componentes de um todo integrado, e é a tecnologia da informação, mais do que qualquer outro elemento, que possibilita a integração de uma empresa.

Para Baldam *et al* (2006), a expressão "processo" aparece em várias situações, seja para indicar uma sequência de ações, como em processos jurídicos, químicos, de produção siderúrgica, entre outros. Este estudo se concentra nos processos financeiros e orçamentários.

Assim, para facilitar a compreensão dos processos, utiliza-se o termo atividade para designar o trabalho realizado por uma empresa ou organização através de um processo de negócios. Compreendendo os processos, subprocessos ou atividades. Com isso, de acordo com Baldam *et al* (2006), o processo é uma sequência de atividades realizadas dentro de uma empresa ou organização, que convertem entradas em resultados finais.

Ao estabelecer sua estrutura, compreende-se que, em relação aos processos operacionais, o conceito é mais adequado para os de produção de bens de consumo,

embora o conceito possa ser totalmente aplicado ao setor de serviços. No entanto, para o êxito da organização, é imprescindível que ela tenha uma gestão eficaz. Também é crucial identificar e organizar essas tarefas, estabelecendo suas prioridades e detalhando seus respectivos procedimentos para prevenir desperdício de tempo, repetição de tarefas, desânimo e diminuição da produtividade.

Logo, compreende-se que os processos institucionais precisam operar de forma ordenada entre si e em relação à estrutura organizacional como um todo, pois somente dessa forma é possível alcançar os objetivos, que são universais a qualquer organização, com a devida eficácia e eficiência. A estrutura organizacional de uma instituição, antes de compreender os processos, é construída através da elaboração de organogramas. Como um instrumento que possibilita a definição visual de organogramas, a combinação desses organogramas com mecanismos informáticos apresenta benefícios (Reis, 2008).

Assim, os processos empresariais são reconhecidos como atividades previamente definidas, cujo propósito é estabelecer a forma como o trabalho deve ser realizado na organização. De acordo com Andrade *et al.* (2004), trata-se de um conjunto de ações interligadas de maneira lógica e coerente com o objetivo de gerar um resultado favorável para a instituição.

Andrade *et al.* (2004) acrescenta que a notação selecionada utiliza o conceito de caso de uso de negócio para modelar os processos de negócio, que simboliza uma sequência de ações realizadas durante a execução de um processo de negócio. Os casos de uso de negócios geralmente geram valor para algum cliente que são representados através dos atores do negócio. O modelo de processos empresariais consiste em uma série de casos de uso, cada um representando um processo de negócio direcionado a um cliente específico.

Segundo Bahia (2015), na PMBA, a governança de processos é responsabilidade do Centro Corporativo de Projetos (CCP), que faz parte da estrutura do DEPLAN. A Portaria no 070 – CG, publicada em 22 de dezembro de 2015, detalha suas responsabilidades. O Comitê Central de Processos (CCP) é composto por três Coordenações, incluindo a Coordenação de Processos. Suas responsabilidades incluem: planejar as estratégias para a administração de processos organizacionais; analisar os desenhos e modelos de processos organizacionais; coordenar a execução, o acompanhamento, o controle e o aprimoramento dos processos organizacionais.

Além de 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).

Devido às especificidades do seu trabalho, a PMBA precisa adquirir produtos e serviços de várias categorias e especificações, desde os mais básicos, como serviços de limpeza e manutenção de bens, até os mais sofisticados, que incluem setores de saúde, tecnologia, materiais militares e outros. Frequentemente, esses processos têm características e normas muito específicas que precisam ser cumpridas, resultando em métodos de execução diferentes e uma grande variedade de modelos. Isso se intensifica ao considerarmos as formas possíveis e obrigatórias de realizar uma licitação, tais como pregão, registro de preço, convite, tomada de preço, concorrência, ou até mesmo suas exceções, como a dispensa de licitação, inexigibilidade e compensação financeira (Bahia, 2017).

Ao abordar a conexão coordenada entre o trabalho, as informações e o conhecimento nos processos, não faltam esforços para a integração dos sistemas sob uma visão orientada por processos. É neste contexto que surge o conceito de processo de negócio, um instrumento crucial para identificar todos os participantes nas tarefas executadas, além das informações e recursos empregados por eles (Georges; Batocchio, 2009).

Para uma melhor compreensão dos processos institucionais, a escolha da notação de modelagem BPMN foi o primeiro passo para a definição do processo a ser aplicado pela PMBA. A escolha por essa notação foi motivada pelo fato de que, além de empregar diagramas simples o suficiente para serem entendidos por clientes e usuários, é a mesma utilizada na modelagem de *software*, o que facilitaria a compreensão pelos desenvolvedores do sistema posteriormente.

Com as ações solicitadas pela SSP, por meio do seu modelo de Governança, as ações da Coordenação de Processos foram se solidificando e promovendo a cultura de BPM na PMBA. Então, buscou-se consolidar e propagar essa prática internamente, sendo um dos projetos mais bem-sucedidos a implementação do Curso de Introdução à Gestão por Processos (CIGPROC), que foi lançado em 2016, com aprovação regular da PMBA. Atualmente, conta com mais de 250 funcionários treinados e é conduzido por três policiais militares com certificação internacional em

gestão de processos de negócios (CBPP) (Bahia, 2017).

Há diversas notações para ilustrar um fluxo de trabalho. No momento, a PMBA tem interesse no BPMN - *Business Process Management Notation*, desenvolvido pela Iniciativa de Gestão de Processos de Negócios (BPMI), por ser a notação mais utilizada que simplifica a comunicação e a comparabilidade de fluxos. Objetivamente, para que possamos descrever um processo, precisamos compreender a linguagem padrão a ser empregada. Isso significa compreender o significado correto de cada símbolo da notação BPM e a maneira correta de utilizá-los, já que a interpretação do fluxo de processo deve garantir segurança aos usuários e ser o foco principal (Noletto, 2021).

A notação gráfica BPMN representa a lógica das tarefas, as comunicações entre os diversos participantes e todas as informações necessárias para a análise, simulação e execução do processo. Sua interpretação traz um agrupamento de ilustrações que possibilita a diagramação de modelos de processos.

A escolha da notação BPMN se deu por ser de fácil compreensão, com um mecanismo simples, mas capaz de lidar com toda a complexidade dos processos. Através da modelagem feita, podemos examinar e apontar algumas áreas para aprimoramento. Com base na seleção da notação, procurou-se uma ferramenta que oferecesse suporte à notação, utilizasse o idioma português, fosse gratuita e que, ao concluir a modelagem, pudesse produzir um relatório das atividades, com o objetivo de documentar o processo. O *BizAgi Process Model* foi a ferramenta selecionada (Bizagi, 2016).

Next (2013) indica que o BizAgi é um programa BPM (Gerenciamento de Processos de Negócios) que possibilita a automação dos processos empresariais de maneira rápida e fácil, em um ambiente visualmente intuitivo. O escritor destaca algumas das características deste software: emprega a notação BPMN para a modelagem dos processos de negócio; estabelece de maneira visual o modelo de dados necessário para a execução do processo; possibilita a partilha e reutilização dos modelos de dados entre diversos processos; desenvolvimento de interfaces web para atividades humanas, utilizando ferramentas que permitem desenhar formulários arrastando e soltando objetos sem a necessidade de programação.

Next (2013) acrescenta que o Bizagi possibilita a definição de validações complexas; oferece um ambiente visual para estabelecer regras de negócio que serão aplicadas durante a execução do processo; possibilita a modificação das regras de

negócio em tempo real, diretamente no ambiente de produção; possibilita a alocação adequada do trabalho, sem a necessidade de programação; oferece um portal de trabalho que possibilita aos usuários envolvidos nos processos a visualização do trabalho em andamento; possibilita o monitoramento de cada tarefa pendente.

Conforme Alura (2021), ao entender os elementos BPMN, a operação do Bizagi se torna simples e intuitiva. Cada pasta pode conter diversos diagramas (que podem ser simplesmente denominados diagramas, mapas ou modelos de processos ou subprocessos, dependendo do grau de detalhamento que se deseja representar). Ao entrar no Bizagi, logo na primeira página, já existe um diagrama pronto para começar a modelar. Assim como o programa Excel da Microsoft, que permite a inclusão de várias planilhas em um único arquivo, o Bizagi se estrutura de maneira similar, ordenando os diagramas adicionados em uma única pasta.

Antes de começar a criar fluxos no Bizagi, é imprescindível, mesmo que de maneira simples e manual, um esboço do diagrama do processo de negócio, incluindo seus subprocessos, e um mapa para cada um deles, para garantir uma utilização eficiente e com mínima necessidade de ajustes. Sugere-se começar a modelagem pelo diagrama do processo de negócio, isto é, enumerando todos os subprocessos. Depois, aprofundar cada subprocesso no diagrama do processo institucional, criando novos diagramas para a representação do mapa de cada subprocesso (Next, 2016).

4 CONCLUSÃO

Por meio da verificação da estrutura dos processos administrativos na Coordenação de Gestão Orçamentária, Financeira e de Licitações do Batalhão de Polícia de Choque, constatou-se que a aplicação da notação BPMN e da ferramenta BizAgi revelou-se simples e compreensível.

Diante da identificação da necessidade de uniformização e das chances de aprimoramento durante a avaliação do processo, tornou-se claro a importância de criar uma proposta para a padronização do processo de aquisição e contratação da PMBA. O trabalho de modelagem, além de sua apresentação direta, possibilitou a demonstração prática da interligação entre os processos institucionais, a relevância da Cadeia de Valor e a essencialidade de seu entendimento e administração.

Durante a análise de literatura, identificou-se benefícios significativos na utilização da notação BPMN no gerenciamento de processos institucional, pois uma

das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações é a necessidade de tornar seus processos mais estruturados, transparentes e compreensíveis. Diante disso, a notação foi desenvolvida para abordar esse desafio, a metodologia contempla a otimização pretendida na Coordenação. A notação BPMN tem se destacado por seu padrão aberto e pela ampla aceitação no meio corporativo. Sua facilidade de aprendizado e a variedade de aplicações têm contribuído para sua liderança no mercado global.

A capacidade de observar todas as tarefas associadas a um processo, gerando uma perspectiva abrangente, é facilitada pelo mapeamento por meio da modelagem de processos. Isso torna mais simples a detecção de problemas, pontos críticos e oportunidades de aprimoramento, levando à formulação de propostas de melhoria para o processo. Dessa forma, tanto a notação BPMN quanto a ferramenta BizAgi são apropriadas para essa modelagem.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Adriana [et al]. Um estudo de aplicação de modelagem de processo de negócio para apoiar a especificação de requisitos de um sistema. Universidade Federal de Goiás, Belo Horizonte, 2004.
- ALURA. Bizagi: Introdução ao mapeamento de processos com BPMN, 2021.
- ALBUQUERQUE. J. C. M. Sistemas de informação e comunicação no setor público. Universidade Federal de Santa Catarina. 2011.
- Association of Business Process Management Professionals-ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio -Corpo Comum de Conhecimento. São Paulo, SP, Brasil.2013.
- BAHIA. 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.
- BAHIA. Polícia Militar. Plano estratégico da Polícia Militar da Bahia 2017-2025: a PMBA rumo ao seu bicentenário. Salvador: EGBA, 2017.
- BARRETO, Mauricio Lima. O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil? **Rev. bras. epidemiol.**, Rio de Janeiro, v. 23, 2020.
- BATISTA, Emerson de Oliveira. Sistema de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. 2. ed. São Paulo: Saraiva, p.39. 2012.
- BALDAM, Roquemar [et al]. Gerenciamento de processo de negócio. **BPM – Business Process Management**. Erica: Rio de Janeiro, 2006. Rio de Janeiro, 2006.
- BERNARDO, Marcos Augusto Santos; PINHO, Tatiana Eleutério D’Almeida. Gerenciamento do Processo de Pagamento de Contas das Concessionárias de Serviços Públicos na Polícia Militar da Bahia: um olhar além da perspectiva financeira. **BPM Scientific Magazine**, Brasília, a. 1, n. 1, jan./dez. 2020.
- CAPOTE, G. Fuja do Fluxograma: guia para modelagem da verdade com BPMN 2.0. Rio de Janeiro: Create Space Independent Publishing Platform, 2017.
- CHIZZOTTI, A. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. São Paulo: Cortez, 1998.
- CRUZ, Juliana Machado. Processo de Negócio, p. 72-78. 2022. Disponível em: https://www.infoescola.com/administracao/_processo-de-negocio/. Acesso em: 13 de outubro de 2024.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15- 41.

GEORGES, Marcos Ribeiro Rosa. BATOCCHIO, Antônio. Processo de negócio da produção de aço: modelagem no fluxo produtivo orientado em eventos discretos. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR Campus Ponta Grossa – Paraná – Brasil.

González de Gómez, M. N. Metodologia da pesquisa no campo da Ciência da Informação. Revista De Biblioteconomia De Brasília, 24(3), 333–346. 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAUDON, J. P.; LAUDON, K. C. Sistemas de informações gerenciais. 7 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

Matias-Pereira, J. A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. Administração Pública e Gestão Social, 2(1), 109–134. 2010.

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

NAKAGAWA, Eliza Yumi. Introdução à gestão de modelagem de processos de negócios. ICMC/USP, São Paulo, 2016.

NETO, J. F. G. Gerenciamento de Processo de Negócio: a modelagem do processo de aquisição/contratação na Polícia Militar da Bahia. BPM Scientific Magazine, Brasília, a. 1, n. 1, jan./dez. 2020.

NEXT. BIZAGI: Business Process Management. 2016.

NOLETO, Cairo. Bizagi: como baixar e usar para modelar processos com BPMN? 2021.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. Mapeamento e gestão por processos – BPM (Business Process Management). 1. ed, São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

Presidência da República. Casa Civil. Imprensa Nacional. Manual de Referência de Mapeamento de Processos. Brasília. 2017.

REIS, Glauco S. Modelagem de processos de negócios com BPMN. São Paulo; Editora PortalBPM Ltda; 2008.

SANTOS, R.; SCOTT, D. A. Educando para inovação e aprendizagem independente. Rio de Janeiro: Gen Ltc, p. 148. 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHANNON, C. E., Collected Papers. Piscataway: IEEE Press, 1993. SILVA, Edison

Freixeira. Manual da Despesa Pública: conceitos, referências normativas, orientações e procedimentos. Edison Freixeira Silva, Levi Araújo Santos, Eric Sampaio Teles. Salvador: Edição do Autor. 2021.

SILVA, Jáder Martins Marques da. Plano Estratégico 2017-2025: A PMBA Rumo ao seu Bicentenário. 2 Ed. Ver. Atual. Salvador. 2021.

SYDLE. Notação BPMN: como aplicar para modelar processos? Entenda etapas, p.58-63. 2020.

TORRES, M. C. G. et al. Cadeia de Valor: os benefícios do alinhamento entre a estratégia governamental e a operacionalização de seus processos. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2013.

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

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de pesquisa. 2. Ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, p. 58. 2013. WENZEL, M.; LIEBERMAN, M. B. Estratégias Especiais Virtuais. ***Strategic Management Journal***, 41, V1–V6, p. 40, 2020.