



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Melhoria de Processos aplicada à Contabilidade
Pública**

Vanessa Pereira da Silva

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2016.



Vanessa Pereira da Silva

**Melhoria de Processos aplicada à Contabilidade
Pública**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Sandra Regina da Rocha-Pinto

Rio de Janeiro,
junho de 2016.

“Shh. Shh. Shh. Shh. Você consegue ouvir isso? São os ventos da mudança.”

(Monstros S.A – Disney Pixar)

Agradecimentos

Muito obrigada ao meu pai, Francisco Rodrigues, por todo apoio, suporte e estrutura que permitiram que eu pudesse dedicar esses anos à graduação. Muito obrigada à minha mãe, Ana Lucia Pereira, por cuidar com carinho de tudo que fosse necessário para que eu pudesse me concentrar na graduação. Muito obrigada ao meu irmão, Igor Pereira, por todo o incentivo durante esses anos e pelas constantes ofertas de emprego. Já posso mandar meu currículo?

Obrigada aos meus amigos pela compreensão e paciência, especialmente nos últimos meses em que precisei estar ausente. E também pelo apoio e incentivo constante em muitos aspectos da minha vida.

Obrigada à minha orientadora, professora Sandra Regina Pinto-Rocha, por ampliar a minha visão sobre processos, me fazendo olhar além dos aspectos técnicos e considerar os inerentes fatores comportamentais.

Obrigada às minhas amigas que tornaram esses cinco anos e meio mais divertidos. Obrigada à Mayara Dias por me ajudar em álgebra, aturar meu estresse durante o TCC e me acompanhar desde MAT I. Obrigada à Bruna Petrópolis pelas constantes aulas de como montar uma grade de horário e pela companhia durante os seus quatro anos de faculdade.

Obrigada aos professores que participaram da minha evolução acadêmica e profissional. E aos funcionários dos muitos departamentos da PUC-Rio, especialmente Biblioteca e IAG, por sua constante ajuda.

Obrigada à Elieth Raick por toda documentação histórica da empresa estudada e pelo incentivo. Obrigada ao João Luiz Nascimento, pela ajuda técnica em Contabilidade e pelo constante voto de confiança.

Por último e mais importante, agradeço à Deus por me instruir no caminho em que devo andar e me proporcionar o treinamento que me prepara para cada desafio da vida.

Resumo

Silva, Vanessa Pereira da. *Melhoria de Processos Aplicada à Contabilidade Pública*. Rio de Janeiro, 2016. Número de páginas: 43. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho consiste em um estudo de caso sobre o processo de Conciliação Bancária do departamento de Contabilidade de uma empresa pública de gerenciamento de obras do Rio de Janeiro. O objetivo foi analisar a rotina organizacional de Conciliação Bancária sob a luz das teorias de gestão por processos, identificar pontos críticos e apontar melhorias. A pesquisa qualitativa envolveu entrevista semiestruturada com os atores envolvidos no processo e o mapeamento do processo. Os resultados das pesquisas apontaram para a consciência do processo, a comunicação e o papel do fornecedor como fatores intervenientes que serviram de base para as sugestões de melhoria de ordem técnica e de gestão do processo.

Palavras-chave: gestão de processos; contabilidade pública; gestão pública; mapeamento de processos; melhoria de processos.

Abstract

Silva, Vanessa Pereira da. *Processes Improvement Applied to Public Accounting*, 2016. Number of pages: 43. Final Paper – Business Administration Department. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This paper is a case study about a process called Bank Conciliation of a Rio de Janeiro's public company Accounting department. The main goal of this paper was to analyze this organizational routine using the process management theories, identify critical areas and indicate improvements. The methodology involved a qualitative research by carrying out semi-structured interviews with the process actors and modeling the process. The results pointed out the consciousness about the process, the communication and the supplier information role as intervening features that were the basis to the improvement suggestions on technical area and process management.

Key words: management process, public accounting, public management, process modeling, processes improvement.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	4
2.1. Processo	4
2.2. Gestão por processos	5
2.2.1. Evolução	5
2.2.2. Gerenciando processos	7
2.2.2.1. Mapeamento de processo	9
2.2.3. Gerenciando mudanças	11
2.2.3.1. Gerenciando processos e mudanças no setor público	13
2.3. Conciliação Bancária	13
3 Metodologia	15
3.1. Tipo de Pesquisa	15
3.2. Seleção de Sujeitos de Entrevistas	15
3.3. Coletas de dados	16
3.4. Tratamento de dados	17
3.5. Limitações do método	18
4 Análise dos resultados	19
4.1. A Empresa	19
4.2. Descrição e análise dos resultados	21
4.2.1. Mapa do processo	21
4.2.2. Fatores intervenientes	28
4.2.2.1. Consciência do processo	29
4.2.2.2. Comunicação e o papel do fornecedor	31
4.2.3. Indicadores de desempenho	35

5 Conclusões e Recomendações Para Novos Estudos	39
5.1. Recomendações Para Novos Estudos	40
6 Referências Bibliográficas	41
7 Anexo	43
7.1. Mapa do processo	Erro! Indicador não definido.

Lista de Quadros

Quadro 2.1 Fluxo Básico do(a) Processo/Tarefa	9
Quadro 2.2 Matriz de Responsabilidades do(a) Processo ou Tarefa.....	10
Quadro 2.3 Quadro de análise de sistema de informação	10
Quadro 2.4 Análise comparativa das propostas de gestão de processos com os critérios facilitadores da mudança.....	12
Quadro 4.1 Fluxo Básico do Processo de Conciliação Bancária.....	22
Quadro 4.2 Matriz de Responsabilidades do Processo	26
Quadro 4.3 Quadro de Análise de Sistema de Contabilidade do Rio de Janeiro	28
Quadro 4.4 Produtos <i>versus</i> Insumos	37

Lista de Figuras

Figura 4.1 Mapa do processo Conciliação Bancária	21
--	----

Lista de Tabelas

Tabela 3.1 Sujeitos selecionados para a entrevista	15
--	----

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução

Em todas as esferas da sociedade, é possível considerar que pessoas e organizações preocupam-se em como cumprir tarefas do melhor modo possível. Independentemente se isso é o modo de uma mãe de família organizar a ordem de buscas de itens no supermercado ou a maneira como uma empresa programa prestar seus serviços e atender seus clientes, é razoável concluir que seja indispensável considerar os métodos para realizar tarefas. Em ambos os casos, o objetivo é não permitir que aconteça desperdício de recursos como tempo, energia e dinheiro ou, pelo menos, reduzi-los ao máximo. Afinal, o foco é alcançar o resultado no melhor tempo e da maneira mais prática. Sendo assim, pode-se concluir que indivíduos e organizações estabelecem métodos de trabalho para realizar suas atividades e cumprir seus objetivos.

Para a dona de casa, a má escolha no modo de realizar suas compras pode fazer com que ela passe mais tempo no mercado do que gostaria, fique mais cansada e use mais dinheiro do que programou. É razoável concluir que as empresas, por outro lado, podem perder tempo, dinheiro, próprio e de terceiros, e outros recursos numa escala ainda maior. Sendo assim, é possível considerar que as organizações estão, ou pelo menos deveriam estar, interessadas nas melhores práticas e métodos de trabalho, já que são estes os meios de construir seus produtos e serviços e atender seus clientes.

Com base na preocupação com os melhores métodos de trabalho, já por algum tempo, diversas organizações têm adotado o Gerenciamento de Processos de Negócios. As empresas brasileiras ainda estão aplicando e adotando progressivamente esse modelo de gestão, de acordo com a Pesquisa Anual de Iniciativas de BPM¹ da ELO Group (ELO GROUP, 2013). A Pesquisa constatou também que o grau de maturidade em termos de práticas de gestão e disseminação da cultura e do marketing de processos ainda é muito baixo. É válido destacar outro ponto: a aplicação limitada a atividades operacionais e de baixo valor agregado, sem um devido alinhamento com a estratégia da organização, tem gerado poucos resultados e até o descrédito na própria iniciativa (ELO GROUP, 2013). Portanto, o cenário nacional ainda está no estágio inicial da gestão por processos.

¹ Sigla em inglês para *Business Process Management*, ou, Gerenciamento de Processos de Negócio.

Olhando mais especificamente para o setor público nacional, é possível identificar que uma das necessidades urgentes na gestão pública brasileira é a melhoria da eficiência e eficácia dos serviços prestados para a população². Como resposta a essa demanda, Silva (2014, p. 78) aponta que “a gestão por processo embora ainda recente no Brasil, e o diagnóstico crítico que a técnica aponta possibilita que sejam adotadas ações práticas e de controle para a melhoria da gestão pública (sic) [...]”. Sendo assim, a busca pelas melhores práticas é indicada para resolução de problemas prementes da administração pública nacional.

Qualquer organização realiza diversos processos, conscientemente ou não, e um dos setores de grande importância na estrutura organizacional é aquele que registra todas as movimentações financeiras da empresa, além de zelar pela adequação às leis fiscais existentes. Com tal responsabilidade, o departamento de Contabilidade cuida para que haja um fiel registro do que a empresa possui e quais são suas obrigações com terceiros, e fornece informações confiáveis para tomada de decisões, muitas delas de nível estratégico. Sendo assim, é necessário executar rotinas organizacionais que viabilizem o registro e a análise apurados dos fatos contábeis, o que por sua vez, refletirá em demonstrações contábeis fiéis à realidade, consistentes e confiáveis.

A crescente importância dada aos métodos na estrutura organizacional é inevitável, assim como as constantes mudanças e as novidades nos modelos gerenciais. Portanto, o presente trabalho constitui-se num estudo de caso de uma empresa pública de gerenciamento de obras do Rio de Janeiro, fazendo o mapeamento de um dos seus processos com o objetivo de responder: quais pontos críticos poderiam ser melhorados no processo de Conciliação Bancária de uma empresa pública?

1.2. Objetivo do estudo

O objetivo central do estudo é identificar pontos críticos do processo de Conciliação Bancária de uma empresa pública e a melhor maneira de gerenciá-los.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Os passos intermediários necessários para que alcançar o objetivo final do estudo são os seguintes:

² Fonte: Jornal do Brasil. Disponível em: <http://m.jb.com.br/sociedade-aberta/noticias/2013/0606/gestao-por-processos-o-caminho-para-a-eficiencia-dos-servidores-publicos/>

- Apresentar conceitos de processos e modelagem
- Apresentar o processo de Conciliação Bancária
- Modelar o processo de Conciliação Bancária e ouvir seus participantes
- Identificar pontos críticos
- Definir métricas para análise
- Sugerir melhorias

1.4. Delimitação do estudo

Este trabalho estudará o processo de Conciliação Bancária do departamento de Contabilidade de uma empresa pública de gerenciamento de obras do Rio de Janeiro. Este será o único processo do departamento e da empresa a ser analisado.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

O presente estudo analisará os pontos críticos do processo de Conciliação Bancária da Contabilidade de uma empresa pública, destacando como podem ser melhorados e gerenciados. Este estudo é de grande importância para o departamento envolvido porque implicará em melhorias diretas para a sua rotina de Conciliação Bancária, o que poderá ser replicado para os demais processos da Contabilidade. Além disso, a própria Organização terá elementos que reforçam a utilidade da gestão de processos e terá insumos para a análise da replicação desse modelo para processos estratégicos.

2 Revisão de literatura

2.1. Processo

O termo “processo” pode assumir muitos significados, dependendo da área de conhecimento a que se refere e do contexto no qual está inserido. Na Sociologia, “processo” tem que ver com mudanças sucessivas e sistemáticas numa direção definida. Já no Direito, um “processo administrativo” envolve a apuração de falta e irregularidades em que o funcionário público incorre no exercício de suas funções. (Dicionário Online Michaelis)

No âmbito da Administração, algumas definições são simples. Para Lipnack e Stamps (1997, *apud* Gonçalves, 2000a) processos referem-se à maneira pela qual as coisas são realizadas na empresa. Sob o olhar dessa definição simples, conclui-se que toda organização possui uma maneira de produzir bens e serviços, logo, toda organização possui processos. Eles estão presentes em qualquer empresa, independente do seu tamanho, seu setor de atuação e seu grau de maturidade, quer tais empresas reconheçam isso, quer não. O guia BPM CBOK (2013, p. 35) acrescenta que processo é “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.” Os processos envolvem tanto pessoas quanto máquinas e cada um destes contribuem para chegar ao resultado final e apresentar valor ao cliente.

Aprofundando ainda mais o termo, Gonçalves (2000a) conceitua processo como sendo qualquer tipo de atividade ou composto de atividades que assume um *input*, acrescenta valor a ele e, ao final, oferece um *output* a um determinado cliente. O autor também contribui por dizer que “os *inputs* podem ser materiais – equipamentos e outros bens tangíveis -, mas também podem ser informações e conhecimento.” (GONÇALVES, 2000a, p. 7) Este é caso do processo a ser analisado na presente pesquisa; seus insumos, bem como seus produtos, são informações e não bens tangíveis. Além disso, outra característica importante do processo é a interfuncionalidade. Gonçalves (2000a, p. 12) afirma que “a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os processos de negócio) atravessa as fronteiras das áreas funcionais”. Os processos ultrapassam as limitações impostas pelo organograma funcional em busca dos recursos necessários para sua execução com qualidade.

É válido dar ainda mais ênfase a um importante acréscimo trazido por Gonçalves (2000a): o cliente. Todo e qualquer processo deve ter o foco no cliente, seja ele um departamento interno ou o cliente final do bem ou serviço. De Sordi (2008, p. 18) assume o seguinte conceito para processo: “processos de negócios são fluxos de trabalhos que atendem

a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a óptica do cliente final”. O processo existe para gerar um resultado que atenda às necessidades do cliente e, se isso não ocorre, ou o processo será ajustado ou será eliminado. Considerar o cliente é fundamental diante da decisão de criar, modificar e até extinguir um processo.

Os processos podem ser classificados de acordo com a sua capacidade de geração de valor. Gonçalves (2000a) descreve os processos de negócio (ou do cliente) como sendo aqueles principais porque resultam no produto final entregue ao cliente externo; os processos de integração organizacional dão suporte aos processos de negócio por coordenar o funcionamento dos subsistemas organizacionais; e os processos gerenciais de administração envolvem a medição e o ajuste do desempenho da organização. Segundo o autor, “os processos organizacionais geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio.” (GONÇALVES, 2000a, p. 11) É indispensável, portanto, que esse ativo seja gerenciado, com o risco de ser perder a capacidade de resposta às mudanças e a geração de valor para o cliente.

2.2. Gestão por processos

2.2.1. Evolução

O tema “gestão por processo” tem recebido cada vez mais importância ao longo dos últimos anos. Ainda assim, o fundamento sobre o qual se baseia a preocupação em fazer uso eficiente dos recursos organizacionais vem de muito de tempo atrás.

É o que comenta De Sordi (2008, p 15):

“Historicamente, o esforço das organizações na procura das melhores práticas de negócios teve sua origem em 1911, quando Frederick Winslow Taylor publicou sua obra *Principles of Scientific Management*, quase ao mesmo tempo em que Henry Ford revolucionava os processos da manufatura, inaugurando a sua linha de produção contínua. Taylor argumentava que a simplificação, os estudos de tempos e a experimentação sistemática eram ferramentas indicadas para se encontrar o melhor caminho para executar uma tarefa, monitorá-la e avaliar os seus resultados.”

Os pioneiros da Administração de empresas já se preocupavam com as melhores práticas e buscavam métodos que tornassem sua produção mais eficiente. Mas será que maior volume de produção significaria necessariamente eficiência?

Referindo-se ao período compreendido do final da 2ª Guerra Mundial até o início dos anos 70, Tachizawa e Scaico (2006) comentam que o aumento da capacidade produtiva proporcionou o expressivo aumento da oferta de bens. No entanto, esse aumento, associado à intensificação da concorrência, expôs a fragilidade dos conceitos e métodos administrativos vigentes. Os consumidores tinham agora vasta opção de produtos e as empresas deram-se conta de que só poderiam lucrar se levassem em consideração, primordialmente, as necessidades e os desejos do consumidor. A preocupação deixaria de ser em “como é feito” e passaria a ser em “para quem é feito”. De Sordi (2008) acrescenta que estruturas organizacionais robustas eram conduzidas por muitos de níveis hierárquicos, em que a especialização e o trabalho individual prevaleciam, com foco intenso na busca da eficiência funcional em detrimento da visão ampla e estendida do negócio. O alto grau da divisão do trabalho havia criado uma lacuna que a elevada produção de bens não conseguia suprir: a satisfação dos clientes. Assim, seria necessário fazer com que o foco saísse na tarefa e passasse a ser no inteiro processo, o responsável pela geração de valor para o cliente. Dois importantes sistemas administrativos que surgiram como resposta bem sucedida foram a Reengenharia e o TQM³.

Segundo Hammer e Champy (1994, p. 22), a definição formal do termo reengenharia é: “o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.” Os autores destacam quatro palavras-chave que compõem esse conceito.

- Fundamental: é necessário questionar o por quê de a empresa fazer o que faz e o por quê de ser feito de tal maneira. Perguntas fundamentais provocam o exame das regras e dos comportamentos intrínsecos, os quais podem se revelar obsoletos, errôneos ou inadequados. “A reengenharia não parte de qualquer suposição ou admissão. [...] A reengenharia primeiro determina o que uma empresa precisa fazer, depois *como* fazê-lo.” Hammer e Champy (1994, p. 22)

³ Sigla para *Total Quality Management*, ou, Controle da Qualidade Total).

- Radical: não são introduzidas simples mudanças superficiais ou a adaptação ao que já existe; ocorre uma redefinição radical, na raiz das coisas. Surgem novas estruturas e procedimentos.
- Drástica: envolve destruir o antigo e substituí-lo por algo totalmente novo.
- Processos: é a palavra mais importante da definição. Em vez de estarem voltados para tarefas, serviços, pessoas e estruturas, os gerentes e a organização devem estar voltados para os processos, já que é esse o gerador de valor para o cliente.

A reengenharia exige a reconstrução total da estrutura organizacional para abrir espaço para a nova e completamente diferente maneira de se fazer as coisas.

A Gestão da Qualidade Total, por outro lado, “representa o aperfeiçoamento gradativo e lento do processo atual”. (CHIAVENATO, 2000, p. 669). Esse sistema está baseado em mandamentos, dentre os quais é especialmente válido destacar três:

- Satisfação do cliente: Chiavenato (2000) afirma que a pessoa mais importante na organização deve ser o cliente e que nunca deve ser encarado simplesmente como aquele que recebe passivamente o que empresa produz.
- Melhoria contínua: a organização precisa ser capaz de utilizar as mudanças na sociedade, na tecnologia e as novas necessidades de clientes. O aperfeiçoamento contínuo (*kaizen*) leva a organização para a superação contínua.
- Gerência de processos: para tornar as mudanças mais fáceis, é preciso eliminar as barreiras criadas pela hierarquia e departamentos. “A gerência de processos deve utilizar o conceito de cadeia-fornecedor para eliminar barreiras entre as áreas da empresa, promovendo integração e eficiência no resultado final.” (CHIAVENATO, 2000, p. 667)

O foco total no cliente, a melhoria contínua e gerenciamento dos métodos são os princípios mais diretamente associados à abordagem da Gestão por Processos, modelo organizacional no qual a melhoria de processos, foco desse estudo, está inserida.

2.2.2. Gerenciando processos

As abordagens administrativas citadas anteriormente abriram o cenário para novas metodologias de gestão, mais adequadas ao ambiente de mudanças tão inevitáveis quanto frequentes. Segundo Hammer (1996 *apud* Gonçalves, 2000a), à época, a organização gerenciada pelo ponto de vista de processos estava surgindo como forma organizacional predominante para o século XXI. Gonçalves (2000b, p. 19) acrescenta:

“De modo geral, o futuro vai pertencer às empresas que consigam explorar o potencial da centralização das prioridades, das ações e dos recursos nos seus processos essenciais. As empresas do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris e centrarão seus esforços em seus clientes.”

O futuro já chegou e a importância dada aos processos de negócios é cada vez maior. Nesse cenário propício, surge a Gestão por Processos. O Guia CBOK (2013) define o gerenciamento de processos de negócio (BPM) como um conjunto de conhecimentos de princípios e de práticas difundidas e aceitas na área de gestão organizacional. Tal gerenciamento integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades dos seus clientes finais, por meio do foco em processos de ponta a ponta. Compreende também estratégias, objetivos, culturas, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implantar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

DeToro e McCabe (1997 *apud* De Sordi, 2008) sustentam que a gestão por processos envolve que a estrutura organizacional seja orientada a processos e que o gestor, o time e os executores do processo sejam também executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, fiscalizam seus resultados e redesenham seus sistemas de trabalho para alcançar os melhores resultados. Gonçalves (2000b) também pondera que para a empresa se organizar por processos de negócio é necessário colocar o foco no cliente externo. Os processos enxergam uma sequência de atividades que começa com a compreensão exata do que o cliente externo deseja e termina com o cliente externo adquirindo o que ele precisa e deseja de um negócio.

O BPM requer um comprometimento da empresa em se fazer verificar continuamente os processos. “Envolve uma continuidade, um ciclo de feedback sem fim para assegurar que os processos de negócios estejam alinhados com a estratégia organizacional e o foco no cliente.” (BPM CBOK, 2013, p. 52)

O Gerenciamento por Processos é uma promissora abordagem administrativa, porém requer o abandono da estrutura funcional, ainda arraigada nas organizações. As estruturas físicas e organizacionais da empresa sofrerão modificações; os cargos e comandos serão tratados sob uma nova ótica; surgirão equipes multifuncionais; novos critérios de avaliação aparecerão; as metas serão definidas com base na eficiência processual e não, funcional; e outras mudanças profundas acontecerão. É razoável, então, concluir que a adoção do modelo

por processos exige também a gestão da mudança organizacional e a inclusão de critérios facilitadores de aceitação da mudança.

2.2.2.1. Mapeamento de processo

Uma parte importante da gestão por processos é o mapeamento das rotinas organizacionais. Para Tachizawa e Scaico (2006), a metodologia para a padronização de processos segue as seguintes etapas:

1. Identificação dos processos-chave da organização.
2. Construção de um Fluxo Básico do processo e da tarefa, relacionando fornecedores, insumos, processo/tarefa, produtos, clientes (Quadro 2.1).
3. Elaborar e analisar a Matriz de Responsabilidades do processo e da tarefa (Quadro 2.2).
4. Definir por tarefa prioritária: característica da qualidade, indicadores, fórmula de obtenção do indicador, frequência, modo de realizar e responsável pela medição.
5. Elaborar Procedimento Operacional para cada tarefa que compõe o processo.
6. Efetivar a implantação e desenvolver programa de treinamento.
7. Monitorar e acompanhar a operacionalização do processo por meio de auditoria.

Quadro 2.1 Fluxo Básico do(a) Processo/Tarefa

Fluxo Básico do Processo				
Fornecedores	Insumos	Tarefas	Produtos	Clientes

Essa abordagem facilita as análises e auxilia na identificação dos problemas à medida que os passos sugeridos pela metodologia são realizados (Tachizawa e Scaico, 2006).

2.2.3. Gerenciando mudanças

Para Porras e Robertson (2003 *apud* Silvia *et al.*, 2009) a mudança está relacionada com valores, teorias, estratégias e técnicas cujo o objetivo consciente e planejado é o de sensibilizar e influenciar as pessoas envolvidas na mudança, criando as condições para elevar as chances de sucesso de implantação de mudança na organização. A implantação da gestão por processos é uma mudança organizacional profunda e exige que as pessoas que trabalham nas organizações sejam devidamente orientadas em como realizar suas novas atividades.

As metodologias de implantação da gestão por processos foram desenvolvidas ao longo da década de 1990 e, segundo um estudo de Silvia *et al.*, (2009), os principais autores que foram usados como base teórica para essas metodologias foram: Adair e Muray (1996), Almeida (1993), Ballé (1997), Carr *et al.* (1994), Harrington (1993), MCG Qualidade (1999) e Rummler e Brache (1994). Esse estudo aponta para o que existe de consenso entre esses autores, a saber: identificar as necessidades dos clientes, escolher a equipe de qualidade e o dono do processo, mapear o processo e estabelecer uma meta de desempenho, e identificar, planejar e implantar as melhorias propostas, todas relacionadas à análise e melhorias do processo. Ainda assim, essas metodologias não contemplam aspectos importantes que deveriam ser levados em conta na mudança do modelo de gestão. Por exemplo, dos autores citados, apenas Carr *et al.* (1994) inclui na sua metodologia uma etapa de avaliação dos efeitos da mudança nas pessoas e o gerenciamento de aspectos humanos e culturais da mudança. Esses são fatores críticos e precisam ser considerados ao se implantar uma mudança de grau tão profundo. O Quadro 2.4 apresenta a comparação entre os autores de metodologias de implantação da gestão por processos e seu atendimento total, parcial ou nulo aos critérios facilitadores da mudança.

Quadro 2.4 Análise comparativa das propostas de gestão de processos com os critérios facilitadores da mudança

Autores de Gerenciamento de Processos / Critérios facilitadores de Mudança	Adair e Murray (1996)	Carr <i>et al.</i> (1994)	Ballé (1997)	Rummler e Brache (1994)	Harrington (1993)	Almeida (1993)	MCG Qualidade (1999)
Contextualização	AP	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Realização correta do diagnóstico	AT	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Gerenciamento da cultura organizacional	NA	AT	NA	NA	NA	NA	NA
Estabelecimento da visão organizacional	AT	AT	NA	AP	NA	AP	NA
Identificação e comprometimento dos grupos de interesse (<i>stakeholders</i>)	AP	AP	AP	AP	AP	AP	AP
Compreensão e redução das resistências à mudança	AP	AP	AP	AP	AT	AP	AP
✓ Comunicação	AT	AT	NA	NA	AT	NA	NA
✓ Treinamento	AT	AT	NA	AT	AT	AT	AT
✓ Recompensa	NA	AT	NA	AT	AT	NA	NA
✓ <i>Benchmarking</i>	AT	NA	NA	NA	AT	AT	NA
Desenvolvimento do plano de ação	AT	AT	AT	AT	AT	AT	AT
Gerenciamento através das fronteiras internas (Horizontalização)	AT	AP	AP	AT	AT	AT	NA
Gerenciamento da transição	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Avaliação dos efeitos da mudança para as pessoas	NA	AT	NA	NA	NA	NA	NA
<i>Empowerment</i>	AT	AT	AT	AT	AT	AT	AT
Medição para avaliação e controle da iniciativa de mudança	AT	AT	AT	AT	AT	AT	AT
Criação de resultados rápidos	NA	AT	NA	NA	NA	NA	NA

Legenda: AT = Atende Totalmente AP = Atende parcialmente NA = Não Atende

Fonte: Silva et al. (2009)

O estudo de Silvia *et al.* (2009) demonstra que todas as abordagens consideradas, em menor ou maior grau, carecem de critérios facilitadores da mudança. Isso é de séria preocupação porque pode comprometer todo o esforço técnico de análise e implantação de processos. Com a identificação dessa carência teórica de aspectos favoráveis à mudança, os autores propõem um modelo de 13 etapas em que são incluídos os critérios facilitadores da mudança para o gerenciamento por processos. Como exemplo, a 11ª etapa desse modelo envolve criar resultados que elevem a autoestima das pessoas pelo esforço da mudança e avaliar os seus efeitos. Além disso, estabelecem-se as recompensas pelos resultados positivos. (Silvia *et al.*, 2009) Essa etapa sana a lacuna deixada pela maioria das metodologias no que diz respeito à avaliação dos efeitos das mudanças para as pessoas. Esse estudo enriquece a

atual pesquisa por permitir identificar se esses facilitadores existem ou não na empresa analisada.

2.2.3.1. Gerenciando processos e mudanças no setor público

Segundo o BPM CBOOK (2013, p.450), “não importa se a organização tem ou não, fins lucrativos, seja pública ou privada [...], pois o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços”. Sendo o objetivo de qualquer organização atender os seus clientes, gerenciar processos deveria ser uma preocupação de qualquer empresa. Infelizmente, porém, o setor público brasileiro carrega o estigma de ser engessado e ineficiente. Uma reportagem da revista BPM Global Trends faz o seguinte comentário sobre o assunto:

“Há um problema grave em muitas esferas da administração pública brasileira no tocante à eficiência. A burocracia costuma extrapolar limites de repartições, impondo restrições à execução adequada de rotinas de trabalho e à entrega de serviços públicos com qualidade para os cidadãos.” (Elo Group, 2016, p. 17)

Tornar as pessoas da organização mais conscientes do processo é indispensável para a gestão de rotinas de trabalho e para o modelo organizacional orientado a processo. Essa transição entre os modelos, porém, deve considerar o impacto da mudança nos funcionários. O estudo de Silva *et al.* (2009) defende que devem ser incluídos fatores facilitadores ao propor um modelo de transição que contemple o gerenciamento da transição, a comunicação e o gerenciamento da cultura organizacional, entre outros. No caso das organizações públicas, existe uma cultura vigente de baixa interação e manutenção do padrão de trabalho existente. Silva (2014) argumenta que quando não há o inter-relacionamento, que liga diferentes áreas funcionais e fazem o processo acontecer, não existe também a horizontalidade que a gestão por processo estimula. Para o autor, nas organizações públicas essa é uma característica marcante, associada à tendência de ilhas de conhecimento e competências, onde a burocracia estimula e fortalece essa conduta.

2.3. Conciliação Bancária

Segundo De Iudicibus e Marion (2011, p. 3), “a função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da contabilidade para a tomada de decisões”. Atendendo a essa função, a Conciliação Bancária tem o como objetivo representar por meio de demonstração

contábil o que ocorreu durante o mês nas contas bancárias da empresa e produzir informações fidedignas que possam fundamentar tomadas de decisão. Essa rotina pode ser definida da seguinte maneira:

“A Conciliação Bancária se refere ao procedimento que visa comparar a movimentação financeira das contas correntes e sua escrituração contábil, evidenciando de forma detalhada as possíveis diferenças existentes, informando quais registros deixaram de ser computados em um ou outro, para fins de controle e eventuais ajustes. Em se tratando de um procedimento que irá assegurar o gerenciamento financeiro e o cumprimento dos princípios da oportunidade e fidedignidade das informações contábeis, deve ser elaborado com segregação de função, de forma contínua e ininterrupta.”

(Orientações sobre Conciliação Bancária – TCE SP)

As informações financeiras são registradas no Sistema de Contabilidade e podem ser apresentadas nas formas mais diversas de relatórios, como balancetes e razão do plano de contas utilizado pela empresa. As transações ocorridas nas contas correntes e de aplicações financeiras da empresa devem estar claramente registradas no Sistema, que por sua vez, produzirá relatórios condizentes com a realidade.

Essa rotina organizacional tem como insumos os documentos financeiros da Tesouraria, os extratos bancários, os registros automáticos gerados no momento das liquidações e as notas de débito enviadas da Coordenação de Finanças. Os documentos financeiros são comprovantes de recebimentos, guias de pagamento, cópias de cheques emitidos pela empresa e outros comprovantes de movimentação da conta bancária. Além disso, algumas planilhas de Excel são utilizadas para facilitar o controle dos registros contábeis. Essas planilhas são alimentadas com informações dos extratos e, com aplicação de fórmulas, geram registros a serem realizados no Sistema Contábil de Contabilidade do Município do Rio de Janeiro. Ao final de todos os registros da Conciliação Bancária, os saldos de contas contábeis de banco devem ser iguais aos das contas correntes e de aplicação financeira. É também indispensável demonstrar contabilmente qualquer valor bloqueado judicialmente nas contas bancárias. Desse modo, têm-se demonstrativos contábeis fiéis aos extratos bancários.

3 Metodologia

3.1. Tipo de Pesquisa

Para a definição do tipo de pesquisa, serão usadas as categorizadas por Vergara (2009), que considera dois critérios de qualificação: quantos aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva, tendo em vista que o processo foi detalhado para a análise da rotina e a identificação de pontos críticos.

Quanto aos meios, a pesquisa será um estudo de caso de uma rotina organizacional no setor de Contabilidade de uma empresa pública de gerenciamento de obras.

3.2. Seleção de Sujeitos de Entrevistas

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados em cada um dos setores envolvidos no processo e contribuiram com suas próprias visões da rotina. Suas funções, anos de empresa, anos no processo e identificação estão apresentados a seguir.

Tabela 3.1 Sujeitos selecionados para a entrevista

Identificação	Função	Anos de empresa	Anos no Processo
Pessoa1	Coordenador de Finanças - CFI	16	6
Pessoa2	Gerente de Tesouraria	10	6
Pessoa5	Gerente de Liquidação	5	5
Pessoa6	Gerente de Almoxarifado	20	6
Pessoa6	Assessor – Controle de fundo fixo	2	2
Pessoa7	Agente de Administração - CAD	6	6
Pessoa8	Gerente de Controle Orçamentário	10	10
Pessoa9	Analista Jurídico	2	2
Pessoa10	Contador – CGM	10	10

O critério considerado para a seleção dos sujeitos foi a participação no processo de Conciliação Bancária, ainda que indiretamente. Nos casos em que esses atores lidam indiretamente com o processo de Conciliação Bancária, foi importante considerar como suas ações refletem no processo.

A autora desta pesquisa trabalha no processo estudado, o que viabilizou o acesso às pessoas e às informações necessárias.

3.3. Coletas de dados

Para obtenção dos dados-fonte em pesquisa de campo foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com cada um dos atores do processo, conforme Tabela 3.1. As entrevistas foram realizadas entre 06 e 13 de maio de 2016 e tiveram duração de 25 minutos, em média, mas alguns atores usaram bem mais tempo para colocarem seus pontos de vista. Os participantes se expressaram sobre como recebem e gostariam de receber as informações que precisam para suas tarefas; como preparam essas informações antes de passá-las adiante; deram suas visões sobre como entendem que os setores à frente usam a informação repassada. Além disso, as entrevistas foram montadas para identificar o que os atores consideram como “processo realizado da melhor maneira” e quais os possíveis desafios para implantar mudanças propostas. Com o auxílio de um fluxograma do processo, os entrevistados foram convidados também a darem suas opiniões sobre como aquele mapa impresso era de ajuda para entender o processo. Além disso, as próprias entrevistas foram fonte de informações úteis que serviram para modificar um primeiro modelo apresentado que estava desconsiderando atores importantes. Assim, um modelo atual finalizado é apresentado na Figura 4.1.

Com base nas informações levantadas, foi possível mapear o comportamento dos atores em relação à empresa, ao processo e às possíveis mudanças.

Foi-se usado um roteiro base, que era adaptado de acordo com o ator e sua contribuição ao processo. Em sua obra, Yin (2015) afirma que perguntas que começam com “como” e “por que” são mais apropriadas para uma pesquisa de estudo de caso porque buscam entender as relações causais do fenômeno exploratório estudado. Assim, os atores foram convidados a responder sobre as seguintes perguntas:

1. Quando ouve o termo “processo”, o que lhe vem em mente?
2. Antes de enviar essa informação para a Contabilidade, como a utiliza no seu departamento?

3. Essa informação volta para você? Se sim, como você a utiliza nessa etapa? Você recebe essa informação da maneira como gostaria? Por quê? O que mudaria?
4. Como você acha que a Contabilidade usa essa informação no departamento? Como você acha que os outros departamentos a usam?
5. Você acha que esse processo é feito da melhor maneira? O que dificulta a maneira de executá-lo? O que poderia melhorar?
6. O que você considera importante para que a troca de informações seja rápida, clara e útil, para Contabilidade e para você?
7. Quais são os erros comuns nesse processo? Qual a sua sugestão para isso ser resolvido ou evitado?
8. Quando você considera que esse processo foi realizado da melhor maneira? Quando é rápido? Quando existe pouco ou nenhum retrabalho? Quando informações são solicitadas com menos frequência? Quando surgem poucos erros no Sistema?

Além de entrevistas com esses atores, alguns documentos e conversas informais com gestores que trabalham há muito tempo na empresa foram fonte de ricas informações para esta pesquisa.

3.4. Tratamento de dados

O presente trabalho se valeu dos conceitos de análise do conteúdo para avaliar o processo de Conciliação Bancária. Esse método atende ao caráter analítico do presente estudo que tem como objetivo identificar lacunas de procedimentos na rotina organizacional escolhida e propor melhorias. Segundo Chizzotti (2006 *apud* Mozzato; Grzybovski 2011), a análise de conteúdo tem como objetivo a compreensão crítica do sentido das comunicações, manifesto ou não aparente, as significações explícitas ou ocultas. Assim, as entrevistas, uma vez gravadas e transcritas, foram analisadas de maneira minuciosa para, por fim, alcançarem os objetivos principais e intermediários. Essa análise qualitativa, que se constituiu de coleta dos dados obtidos e sua comparação com a revisão de literatura, o que permitiu criar categorias de análise. Tais categorias compreendem os fatores críticos identificados e os resultados da análise também ajudaram a apontar melhorias a serem sugeridas na rotina estudada.

3.5. Limitações do método

O método adotado, apesar de ser o mais pertinente, limita-se por três razões. O primeiro fator limitante é a tendência natural de as pessoas não divulgarem determinadas informações por receio de se prejudicar ou prejudicar alguém. Por isso, muitas vezes, a postura socialmente difundida e aceita pode moldar as falas e/ou ações das pessoas. O segundo aspecto que pode limitar o estudo é que o pesquisador pode não conseguir identificar sinais implícitos, mas não revelados claramente. Ainda que o pesquisador use um método definido e se esforce em estar atento a todo e qualquer detalhe, estes podem ficar camuflados no discurso. Por fim, é relevante dizer que o pesquisador está inserido no contexto estudado e sua visão pode conter alguns vieses não percebidos, mas que constarão na pesquisa.

4 Análise dos resultados

4.1. A Empresa

A organização estudada é uma empresa pública de capital fechado que tem como única acionista a Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro. Foi constituída em agosto de 1986 e tem como área de atuação o gerenciamento de obras públicas de infraestrutura, urbanização, reformas, construções, conservação e manutenção preventiva de prédios públicos. A empresa também elabora orçamentos, projetos de arquitetura e realiza licitações e, nos últimos anos, a empresa vem gerenciando muitas das obras do Parque Olímpico do Rio, localizado na Barra da Tijuca.

No final da década de 1990, a então gestão da empresa, com uma visão estratégica e competitiva, conseguiu estimular a cultura da qualidade na organização e obteve a certificação ISO 9001. Uma gerente que já trabalhava na empresa nessa época relata:

“As pessoas já estavam envolvidas com a preocupação com a qualidade e sempre perguntavam sobre as reuniões. A gestão tinha a preocupação de competir no mercado e por isso decidiu investir na certificação.”

Um Manual de Qualidade da época, parte integrante de um programa de implantação de Sistema de Garantia de Qualidade, dizia: “A Política de Qualidade da Empresa tem como meta exceder as expectativas de seus clientes e consiste no desenvolvimento e implantação de métodos ágeis, eficientes e eficazes que conduzem a Empresa a excelência na concepção, Gerenciamento de Projetos, Obras e Serviços de Engenharia, dentro dos mais elevados padrões de qualidade e economia.” O mesmo Manual informava que a visão de futuro era transformar a empresa em uma instituição de referência em Criação e Gerenciamento de Projetos, Obras e Serviços de Engenharia da Cidade do Rio de Janeiro, consolidando sua imagem de uma organização de qualidade para a Prefeitura e para a população em geral. É evidente o então posicionamento estratégico e competitivo da empresa.

Apesar desse entusiasmo outras opiniões sobre a mesma época deixam claro que a cultura da qualidade não alcançou a empresa por completo. Comentado sobre essa época, o responsável pela Coordenação de Finanças expressou o seguinte:

“Na Administração, não tinha processo. O efeito aqui era quase nenhum. Tanto é que, quando acabou para valer, minha vida não alterou em nada. Não vi mudança nenhuma. A parte de ISO 9001 era mais voltada para a parte de obra, de projeto. Não teve ninguém para dar continuidade. As pessoas que estavam lá foram embora. Muito gente boa que foi embora.”

O responsável pela Gerência de Almoxarifado, que também já estava na empresa na época da certificação, ao ser perguntado sobre suas impressões dessa iniciativa, respondeu:

“Já teve isso há muito tempo. Mas eu não acho que foi útil. Eu nunca mais ouvir falar de ISO 9001. Você ouviu falar de ISO 9001?”

De todos os comentários ouvidos, foram constatadas visões opostas sobre a iniciativa de qualidade. Alguns tinham ativa participação e engajamento na iniciativa e acreditavam nos seus resultados em longo prazo. Ao mesmo tempo, porém, é possível identificar a descrença na utilidade da gestão da qualidade. Portanto, ainda que se tenha construído uma cultura de qualidade, isso não foi refletido em toda organização.

A iniciativa de qualidade nos processos foi descontinuada pela gestão seguinte que a implantou. Alguns dos motivos apontados pelos entrevistados foram o alto custo de manutenção da certificação, o desinteresse em dar prosseguimento em iniciativas da gestão anterior e a mudança na estratégia organizacional. É interessante notar que a questão política está muito ligada às estratégias de negócios no setor público. Sobre isso, Silva (2014, p. 47) afirma:

“A alteração do cenário político que afeta diretamente o Patrocinador causa mudanças nos interesses da organização, provocados pela alteração da corrente política; assim os novos que assumem a pasta, podem não ter a mesma visão de prioridade de seu antecessor e sim, ter preferências e focos distintos. Dar continuidade por si só, não lhe traz créditos, uma nova ou diferente ação sim – o que esvazia o projeto como um todo, ante a premissa de que gestão por processo é algo que não prescreve.”

Hoje a empresa não tem iniciativas estruturadas e disseminadas de gestão da qualidade em processos, seja na área de Obras, seja na de Administração.

Esse fluxograma apresenta o caminho das informações para o processo de Conciliação Bancária. De acordo com Bezerra Filho (2014), o negócio ou objetivo da Contabilidade aplicada ao setor público é fornecer aos usuários informações sobre os aspectos de natureza orçamentária, econômica, financeira e física do patrimônio do ente público e suas alterações, apoiando o processo de tomada de decisão e adequação às normas de prestação de contas. A Conciliação Bancária é um dos métodos de prestação de contas na medida em que apresenta em demonstrativos contábeis as movimentações financeiras das contas bancárias da empresa, identificando cada débito e crédito do extrato. É usada como suporte para a tomada de decisões dos gestores que, ao avaliarem os extratos conjuntamente com a conciliação, terão informações apuradas sobre a disponibilidade financeira da empresa. Além disso, a Conciliação Bancária é usada pela Controladoria Geral do Município (CGM-RJ) como demonstrativo assessorio ao balancete de contas para elaboração das prestações de contas bimestrais ao Governo Federal. A Quadro 4.1 apresenta o fluxo básico do processo, acrescido da fase de emissão da nota de empenho para melhor compreensão. As linhas de número 1 à 8 e 14 à 16 representam as tarefas relacionadas a pagamentos; as linhas 10 à 13 estão relacionadas aos recebimentos; as linhas 9, 17 e 18 estão relacionadas tanto com pagamentos quanto recebimentos. A linha 19 representa o cliente final do processo. As tarefas de acontecem simultaneamente, como por exemplo, a emissão da nota de débito de aluguel (linha 10) e a liquidação de uma despesa (linha 6).

Quadro 4.1 Fluxo Básico do Processo de Conciliação Bancária

Linha	Fornecedores	Insumos	Tarefas	Produtos	Clientes
1	Coordenação de Administração	Contratos de fornecedores	Verificação de empenho	Pedido de emissão de nota de empenho	Orçamento
2	Orçamento	Pedido de emissão de nota de empenho	Execução do empenho no sistema	Nota de Empenho	Coordenação de Administração
3	Assessoria Jurídica	Documentos jurídicos	Pedido de pagamento	Guia para pagamentos	Coordenação de Administração
4	Almoxarifado	Documentos fiscais	Pedido de pagamento	Documentos fiscais	

5	Coordenação de Administração	Documentos fiscais e guias de pagamentos atestados suportados por nota de empenho	Pedido de pagamento	Pedido de liquidação	Liquidação
6	Liquidação	Nota de empenho (natureza da despesa, fonte de recurso); documento fiscal atestado	Execução do pedido de pagamento das despesas no sistema (liquidação)	Liquidação e Registro automático pelo sistema	Contabilidade
7	Contabilidade	Liquidações	Confirmação dos registros contábeis no sistema (após liquidação)	Razões das contas contrapartidas à Banco (contas a pagar)	Tesouraria
8	Tesouraria	Liquidações da despesa	Execução dos Pagamentos financeiros	Comprovantes de pagamentos	Contabilidade
9	Tesouraria	Documentos de recebimento/pagamento	Fornecimento de informações	Informações de recebimentos/pagamentos	Contabilidade/Orçamento
10	Coordenação de Finanças	Controle dos aluguéis a receber	Fornecimento de informações	Notas de débito	Contabilidade
11	Contabilidade	Notas de débito	Registro do contas a receber	Razões das contas contrapartidas à Banco (contas a receber)	Contabilidade
12	Contabilidade	Comprovantes de pagamento e recebimentos	Registro dos pagamentos no Sistema	Demonstrativos contábeis	CGM
13	Orçamento	Discriminação dos recebimentos	Registro das receitas recebidas no sistema	Registro das receitas no Sistema	Contabilidade
14	Almoxarifado	Documentos fiscais	Fornecimento de informações de pagamentos	Informações sobre bens adquiridos (consumo ou ativo)	Contabilidade

15	Controle de Caixa e Fundo Fixo	Documentos fiscais	Fornecimento de informações de pagamentos	Informações sobre usos de caixa e fundo fixo	Contabilidade
16	Assessoria Jurídica	Informações sobre despesas com ações jurídicas	Fornecimento de informações de pagamentos	Informações sobre custas ou depósitos judiciais ou sentenças judiciais	Contabilidade
17	Contabilidade	Demonstrativos contábeis depois dos registros	Análise	Conciliação Bancária	CGM
18	Agências Bancárias	Movimentações do mês	Fornecimento de informações	Extratos consolidados	Tesouraria
19	Controladoria Geral do Município (CGM)	Normas	Avaliação da adequação às normas	Demonstrativos contábeis aprovados	CGM

Na Conciliação Bancária, é identificado o pagamento da Liquidação, que de acordo com o art. 63 da Lei nº 4.320/1964, é a verificação do direito adquirido pelo credor, com base nos títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito, tendo como objetivo apurar o quanto deve ser pago e a quem dever ser pago, para extinguir a obrigação. Tem como base o contrato, a nota de empenho e os comprovantes da entrega do material ou da prestação efetiva do serviço. É no momento da Liquidação que o sistema registra automaticamente uma obrigação com base em informações como natureza de despesa e fonte de recurso, contidas na nota de empenho, item indispensável para que qualquer despesa seja liquidada. Em sequência, a Contabilidade confere a os registros contábeis realizados na Liquidação e a despesa é enviada para ser paga pela Tesouraria. Depois de paga, a despesa será baixada nos demonstrativos contábeis com base nos comprovantes de pagamentos enviados pela Tesouraria. Ao mesmo tempo em que a Conciliação Bancária refere-se a relacionar os débitos dos extratos por identificar despesas pagas, também faz a distinção dos créditos apurados no período. No caso estudado, a Coordenação de Finanças (CFI), responsável pelos contratos de prédios alugados da empresa, envia as notas de débito dos aluguéis a receber. Com base nesse documento, a Contabilidade registra um direito a receber. Esse direito é baixado com base nos comprovantes de recebimentos enviados da Tesouraria para Contabilidade. A Conciliação

Bancária consiste, portanto, em relacionar créditos e débitos apresentados no extrato com suas respectivas origens e aplicações.

Parte fundamental da Conciliação Bancária é a análise dos pagamentos e recebimentos. Um dos pontos críticos encontrados nesse processo foi o de verificação da despesa paga, especialmente as relacionadas com a Assessoria Jurídica e o Almoxarifado. Quando esses comprovantes de pagamento chegam à Contabilidade para serem registrados e baixarem as obrigações a que referem, a solicitação aos setores sobre informações que já constam no momento da Liquidação é repetida. Conforme mostrado no Fluxo Básico do Processo (Quadro 4.1), existe redundância no fornecimento de informações sobre pagamento. Para que a despesa seja liquidada, os insumos usados são a nota de empenho e o documento fiscal atestado e os produtos dessa tarefa são os registros contábeis automáticos. Esse mesmo documento fiscal é novamente enviado para a Contabilidade, no final do mês, para só então ser analisado.

No caso da Assessoria Jurídica, a Liquidação é feita com base em um processo físico contendo, entre outros documentos, um memorando com uma breve descrição do processo jurídico em questão, guia de pagamento a ser quitada e a nota de empenho. O sistema usado faz apenas um registro que informa ao Tesouro Municipal que determinada quantia foi paga referente a processos judiciais, porque não está preparado para realizar nenhum outro registro. É apenas no momento da análise do pagamento que se verifica onde essa obrigação será registrada para baixa. Além disso, o tratamento contábil é diferente de acordo com o tipo de despesa jurídica em questão. Quando a despesa se refere à garantia de juízo, o valor deve ser contabilizado como um ativo a ser corrigido por índices financeiros pelo tempo que estiver em julgamento. O valor pode voltar ou não a ser da empresa, de acordo com o julgamento e, portanto, precisa estar registrado como um ativo em juízo, ou potencial direito. Por outro lado, quando o pagamento se refere à condenação, o valor deve ser contabilizado com uma despesa da qual não se pode mais esperar ter qualquer retorno. Devido às suas contabilizações distintas, as informações relacionadas à Assessoria Jurídica precisam ser analisadas e registradas com muita cautela, sob a pena de aumentar expressivamente o ativo com valores que na verdade não são mais de direto da empresa. Em relação às despesas relacionadas ao Almoxarifado, a liquidação também é feita com base em um processo físico contendo documento fiscal atestado e nota de empenho. O sistema usado permite liquidar a despesa como consumo ou como ativo, o que faz com que o setor de Contabilidade tenha que ter mais cuidado ao analisar a conta de material para consumo. Essas despesas devem ser classificadas,

contabilmente, como ativo, nunca como consumo. Porém, quando a despesa de material de Almoxarifado é liquidada, o responsável pela liquidação tem a opção de executá-la como consumo e, se assim o fizer, vai gerar um registro contábil indevido. Esse registro distorcido é corrigido apenas no momento da análise dos pagamentos, pela Contabilidade, quando faz a solicitação da avaliação dos tipos de despesas no mês. No entanto, essa informação já existe no momento da liquidação, que usa o documento fiscal atestado para executar a liquidação da despesa.

As duplicidades de informações ficaram confirmadas também na Matriz de Responsabilidades do Processo, conforme apresentada no Quadro 4.2. É possível identificar que os setores que solicitam os pagamentos de suas despesas enviam as notas fiscais para a Coordenação de Administração (CAD) que, por sua vez, as enviam para a liquidação. O processo físico onde está contida a nota fiscal para ser liquidada contém todas as informações necessárias não só para a liquidação, como também para contabilização. Na prática, essas informações são solicitadas e enviadas novamente para Contabilidade, no momento do fechamento do mês.

Quadro 4.2 Matriz de Responsabilidades do Processo

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DO PROCESSO											
Nome do processo: Conciliação Bancária	Envolvidos										
	Contabilidade	Coordenação de Administração	Tesouraria	Coordenação de Finanças	Liquidação	Orçamento	Controle caixa e fundo fixo	Almoxarifado	Assessoria Jurídica	Bancos	CGM
Tarefas											
Registro dos pagamentos no Sistema	2,4,5,7		1,2	8	1		1	1	1	1	
Execução do pedido de pagamento das despesas no sistema (liquidação)	1,8	1,2	8	5,6,7	4	2,3		1	1		
Registro das receitas recebidas no sistema	1,5,7,8		1,2	8	8	4,5					
Registro do contas a receber	4,5		8	1,2							
Confirmação dos registros contábeis no sistema (após liquidação)	4,5		8	8							
Pedido de pagamento	8	2,4	8	5	7	7,8		3	3		
Execução do empenho no sistema	8	1,2		5,6	8	4					
Fornecimento de informações de pagamentos	8	4	1		4	4	4	4	4		
Execução dos Pagamentos financeiros	8		4	2,5	2	2		1	1		
Avaliação da adequação às normas	8										4,5
Responsabilidades (códigos): 1 - opina (é ouvido) 5 - decide/aprova 2 - prepara/planeja 6 - supervisiona 3 - participa da execução 7 - verifica/avalia 4 - responsável pela execução 8 - é informado											

A análise da Matriz de Responsabilidades de Processo pode ser feita linha por linha, com base nas tarefas, ou coluna por coluna, com base nos atores envolvidos. Dentro dessa análise, um dos pontos importantes a serem verificados é a existência de “redundância de código 4, que pode indicar duplicidade na responsabilidade pela execução”. (Tachizawa e Scaico, 2006, p.115) De fato, para que a despesa seja liquidada, é necessário que exista um documento fiscal devidamente atestado e uma nota de empenho que a suporte. Estes documentos carregam em si as informações necessárias não só para a liquidação como também para análise do pagamento. Por exemplo, quando a Assessoria Jurídica solicita o pagamento de alguma despesa referente aos seus processos judiciais, já existe a informação se esta despesa refere-se à condenação ou garantia de juízo. Conforme explicado anteriormente, essas despesas têm tratamentos contábeis diferentes. A mesma duplicidade de informações também ocorre no caso das despesas de Almoxarifado.

Segundo Tachizawa e Scaico (2006, p.111), “quando houver sistema de informação-software – na área de domínio do processo, deve ser feito quadro de análise de sistema de informação”. Assim, foi construído um quadro (Quadro 4.3) que destaca as funções executadas no sistema de contabilidade usado pela empresa e que é a base de dados para geração dos demonstrativos contábeis. Esse sistema possui algumas fragilidades nas regras de contabilização que resultam em registros inconsistentes e que precisam ser corrigidos sem automação. Por exemplo, no que diz respeito às liquidações de Almoxarifado, o sistema erroneamente permite que uma despesa que se refere à aquisição de ativo seja classificada como despesa de consumo. Como consequência, ocorre o registro contábil indevido e o retrabalho de desfazer o erro e contabilizar corretamente. Outro caso comum acontece nas liquidações das despesas de Assessoria Jurídica, que não possui regra de contabilização definida. Assim, quando ocorre esse tipo de fato, o sistema faz um registro genérico e apenas no momento da análise é feito à adequação contábil. Outra crítica que pode ser feita ao sistema utilizado é a sua indução ao erro, dado que qualquer estorno de registro requer que sejam digitados novamente detalhes como data, complementos das contas contábeis (como conta corrente ou natureza de despesa) e valor. Assim, existe alta probabilidade de, na tentativa de consertar um registro errado, criar-se outro erro.

Quadro 4.3 Quadro de Análise de Sistema de Contabilidade do Rio de Janeiro

Quadro de análise de sistema de informação		
ENTRADAS	ROTINAS/FUNÇÕES	SAÍDAS
Nota de empenho	executar liquidação	Registro do contas a pagar ou no ativo a ser consumido
Documentos de recebimento	registrar receita na conta contábil de banco	Registro da entrada de recursos no banco e a baixa de contas a receber ou da receita
Documentos de pagamento	registrar pagamento da conta contábil de banco	Registro da saída de recursos do banco e baixa de contas a pagar
Nota de débito	registrar aluguéis a receber	Registro do contas a receber

4.2.2. Fatores intervenientes

As entrevistas com os sujeitos selecionados ajudaram a validar o mapa do processo e acrescentar informações importantes. Por exemplo, o mapa inicial não continha uma raia para a Coordenação de Administração, mas ao longo das entrevistas, esse setor foi se mostrando de alta relevância ao processo e, por isso, alterou o desenho inicial. Assim, o processo foi desenhado novamente e definiu-se o mapa apresentado na Figura 4.1 como o estado atual do processo de Conciliação Bancária. As entrevistas foram muito úteis, também, para categorizar os fatores intervenientes e verificar o grau de consciência do processo, a comunicação e papel do fornecedor.

4.2.2.1. Consciência do processo

O primeiro fator interveniente analisado foi a capacidade de os atores compreenderem como funciona o processo como um todo. Em primeiro lugar, era feita uma pergunta para convencionar o uso da palavra “processo”. Visto que a empresa estudada é do setor público, a palavra “processo” tende a referir-se ao instrumento físico usado para qualquer troca de informação dentro da área pública. Assim, o entrevistado era convidado a responder: “Quando ouve o termo “processo”, o que te vem à mente?”. Após as respostas, era convencionado usar o termo referindo-se à “rotina organizacional” ou “maneira de realizar uma atividade”. Algumas respostas confirmaram que o termo é muito associado ao documento físico. O responsável pelo Controle de Caixa e Fundo Fixo respondeu:

“Etapas. Aqui é tudo um processo, né? O processo vem da Presidência, montado,[...] desce pro Orçamento, para fazer empenho e a NAD, aí vai para mim para pedir garantia. E assim vai.”

Outras respostas associaram o termo “processo” ao documento físico e ao que ele quer dizer para aquele setor. Os representantes do Almocharifado e da Assessoria Jurídica responderam do seguinte modo, respectivamente:

“[Vem-me] à mente material para ser conferido.”

“Problema!”

Outros apresentaram uma visão mais ampla desse termo. Os representantes da Coordenação de Finanças e da Tesouraria responderam, respectivamente:

“Depende. Dentro da Prefeitura, é uma capa com documento dentro, sobre alguma coisa. Mas “processo” conceitualmente é todo um conjunto de medidas e atividades que visam atingir um determinado objetivo. Mais ou menos isso.”

“Acompanhamento de qualquer coisa. Não necessariamente papel.”

Após a pergunta de nivelamento, era apresentado o fluxograma da Conciliação Bancária para ajudar os entrevistados a visualizarem e confirmarem o fluxo de informações. Quando perguntado “O diagrama te ajuda a entender o processo?”, o responsável pela Liquidação respondeu:

“Sim. Nossa, é muita coisa. Eu não sabia que era tanta coisa; é muito grande. Nossa, a gente não imagina que é assim. Quando coloca no papel, é que a gente vê o trabalho que dá.”

A representação gráfica do fluxo de informações do processo foi importante durante as entrevistas porque facilitou a demonstração do caminho necessário para construção da Conciliação Bancária e deixou evidente a contribuição de cada ator para a finalização da rotina. Depois da pergunta de nivelamento e da apresentação do fluxograma, os entrevistados eram perguntados “Como você acha que a Contabilidade e os outros setores usam essa informação no departamento?” Algumas respostas demonstraram baixíssima consciência do processo, como no caso do Almoxarifado e da Assessoria Jurídica, que responderam respectivamente:

“Não sei direito.”

“Não faço a menor ideia. Não sei.”

Esse fator é preocupante porque a limitação no entendimento do processo contribui para geração de problemas na medida em que não há preocupação com os resultados das etapas entregues ao setor seguinte. Sobre isso, CHIAVENATO (2000, p. 667) afirma que se deve “utilizar o conceito de cadeia-fornecedor para eliminar barreiras entre as áreas da empresa, promovendo integração e eficiência no resultado final.” Quando um fornecedor interno entrega um resultado inferior ao que o cliente interno precisa, ainda que para o primeiro tudo tenha ocorrido bem, isso gera retrabalho ou um produto final inferior ao que se espera pelo cliente final. Segundo Rummler e Brache (1990 *apud* Gonçalves, 2000a), uma visão ampla dos processos da empresa contribui para identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, tendo em vista que são esses os pontos nos quais existem as transferências do trabalho de uma unidade organizacional para a seguinte. De acordo com Gonçalves (2000a, p. 16), “são nessas transferências que ocorrem os erros e a perda de tempo.” Sobre isso, é válido ressaltar que:

“Garantir, no âmbito da organização, que todos se conscientizem desses processos e de sua importância para os resultados da empresa. Nesse contexto, o termo “todos”

significa do mais alto executivo ao chão-defábrica, da matriz ao escritório de vendas mais distante. A conscientização pretendida está relacionada com a mudança de mentalidade das pessoas, pois se espera de cada integrante de um determinado processo que se preocupe não apenas com as tarefas que executa, mas sim, com todo o processo.” HAMMER (1997 *apud* , Silva, 2014).

Os autores deixam claro, portanto, que a consciência do processo como um todo e o gerenciamento das áreas de interação são indispensáveis para gestão por processos e a inerente melhoria das rotinas organizacionais.

4.2.2.2. Comunicação e o papel do fornecedor

Outros fatores relevantes são a comunicação e o papel do fornecedor. Os entrevistados foram convidados a explicar sobre como recebem e sobre como gostariam de receber as informações que usam em seus setores. Suas respostas permitiram avaliar como é a comunicação com seus fornecedores.

Em entrevista com o responsável pela Liquidação, foi perguntando: “Pensando agora na liquidação para trás, como você acha que os outros setores podem te ajudar a liquidar melhor?” Sua resposta representou o que foi falado por muitos entrevistados:

“Vindo o processo todo correto para cá. Porque muitas vezes não têm informações importantes. Falta atestação na nota; falta o extrato do simples nacional, que eu tenho que pedir para o outro setor. Obra, principalmente. Tem coisa que vem faltando e aí tem voltar. E nisso vai tempo.”

O responsável pelo Controle de Caixa e Fundo Fixo respondeu o seguinte sobre a pergunta “Qual ponto você chamaria de crítico entre você e o seu principal fornecedor de informação?”:

“Falta de troca de informação’. De comunicação, também. Às vezes eu fico perdida. Eu chego, tem nota em cima da minha mesa que eu não sei do que se trata. ‘Mas do que se trata? Para o quê? ’ Eu preciso. Tudo eu jogo para minha planilha. Para o quê, para onde, para qual setor.”

Para a Tesouraria, a troca de informação também tem sido crítica. Para a pergunta “Em relação a como te mandam a informação, tem sido da melhor maneira? Ou tem problemas?”, a resposta foi:

“Sim, tem, principalmente nesses depósitos judiciais. ‘Quem seria o beneficiário?’ Eles já mandam com data. Aí a gente que fica tendo que ligar e checar a informação. Eles mandam a guia. O certo seria deixar claro o tipo de depósito. Às vezes até te informam, mas não fica claro. Eu preciso saber o tipo de depósito judicial, se é inicial ou não; saber em que banco é. Esses [advogados] que têm escritório sabem dessas coisas.”

Com base nos trechos acima, é possível identificar que a comunicação entre os fornecedores é um ponto crítico muito delicado e é necessária uma melhoria na troca de informações entre os setores. Por exemplo, a relação de fornecedor e cliente entre Tesouraria e Assessoria Jurídica evidencia uma falha no grau de detalhamento da informação. Como apresentado na transcrição acima, a Tesouraria gostaria de receber detalhes importantes que facilitariam e tornariam mais ágeis o pagamento das guias. Ainda assim, essas informações só são passadas quando solicitadas ao Jurídico. Por outro lado, o representante da Assessoria Jurídica não apresentou nenhuma reclamação quanto ao tempo ou forma como a informação é devolvida para ele. Quando perguntado “Você recebe essa informação da maneira como gostaria?” e “Quando você considera que esse processo foi realizado da melhor maneira?”, o representante da Assessoria Jurídica respondeu:

“[...] O importante para mim é a guia paga. Para a gente aqui, não tem problema. Sempre sai certo.”

Essa resposta deixa claro que as insatisfações de um dos lados não são conhecidas pelo outro lado e que, portanto, a comunicação está muito comprometida nesse aspecto do processo. Conforme analisado do subitem anterior, existe baixa consciência do fluxo de informações do processo por parte da Assessoria Jurídica, o que explica essa diferença de opinião no que diz respeito ao bom funcionamento do processo. Como o setor Jurídico não tem pleno conhecimento do fluxo da informação, a tendência é ficar limitado a avaliar o resultado apenas pela sua própria ótica. Fica reforçada, então, a ideia de que é necessária maior atenção à troca de informações entre os setores.

Outra opinião que ajudou a confirmar que a comunicação é um ponto crítico foi dada pelo representante da Coordenação de Administração (CAD). Quando perguntado: “O que

você considera importante para a troca de informações seja rápida, clara e útil?”, a resposta foi:

“Entre mim e a Liquidação e a [Coordenação de] Finanças, seria bom que as pessoas pensassem é que nós somos um todo. É aqui as coisas são muito departamentalizadas. Aí o que acontece? Eles vivem naquele mundinho lá e eu vivo no meu mundinho. Só se cruza em determinados momentos, a gente não pensa na coisa como um todo, numa continuação. Na verdade, é todo um trâmite que vai contínuo. As pessoas pensam muito assim: “Ah, já fiz o meu, que se dane o resto.” Muitas vezes eu tenho que saber como tá o processo, aí eu tenho que buscar essa informação. Aí quando a gente passa a buscar, as pessoas têm um pouco de resistência. Eu acho que as pessoas tinham que pensar mais num todo, como um órgão... as pessoas não pensam.”

O “pensar mais num todo” é indispensável para o bom funcionamento do processo porque indica que os atores entendem como as informações são usadas ao longo da rotina organizacional. Por outro lado, a ‘departamentalização’ cria barreiras para a troca de informações e contribui para que ocorram mais problemas no processo devido à sua fragmentação.

Se por um lado a CAD apresentou insatisfação quanto ao relacionamento CAD-CFI, a CFI também vê pontos que precisam melhorar nessa troca de informações. Quando questionado sobre se “Esse fornecimento de informações ocorre da melhor maneira? Quais seriam os pontos mais críticos nessa troca de informações?”, o responsável pela CFI respondeu:

“Eu acho que tem pontos que precisam melhorar muito. Primeiro que eu aqui fico num desagradável processo de policiamento. Às vezes montam o processo sem critério, montam o processo sem empenho que suporte a despesa. Eu tenho que devolver, ‘cadê o empenho?’. Ou eu que vou procurar o empenho por onde vai cobrir a despesa quando na verdade eu tinha que receber o processo prontinho, saneado, eu não tinha que procurar empenho para colocar no processo de fatura, certo? Mandam uma nota fiscal dentro um processo sem estar atestada, sem ter data, entendeu? Então, é um eterno desgaste...”

Existe uma clara dificuldade de comunicação entre os setores, que parece ser causada por razões comportamentais. Quando perguntados “Se fosse para mudar isso, seria fácil?”, alguns responsáveis pelos setores mostraram sua descrença na mudança. As respostas a seguir são da Tesouraria, do Controle de Caixa e Fundo Fixo, da CAD e da CFI, respectivamente:

“Difícil.”

“Iria demorar um pouco para entender, até porque não se interessa. Não é trabalho deles.”

“Acho que os problemas são os relacionamentos interpessoais.”

“Esse é o grande problema da empresa. Você pede para fazer determinados ajustes, há uma resistência muito grande. Para mudar coisas mínimas, que não atrapalham em nada a vida deles, e que facilitariam muito a nossa vida é uma dificuldade danada.”

Esse comportamento de alta resistência à mudança prejudica consideravelmente a gestão dos processos, tendo em vista que o referido modelo de gestão envolve a melhoria contínua dos processos, leia-se, “mudanças constantes”. Essa atitude relutante, segundo Silva (2014), relaciona-se à “tendência do perfil insular dos servidores públicos, que atrelados aos seus processos originários morosos e ineficientes, se favorecem da má burocracia para reter o capital para si e gerar resistência.”

Por fim, a conclusão de que existe espaço para melhoria no que diz respeito à comunicação foi mais uma vez confirmada por um comentário feito pelo responsável da CFI:

“... não tem reunião de Diretoria. Não tem direção. [...] Aí o que acontece: não há norte para a empresa, os diretores não ficam sabendo o quê o Diretor-Presidente quer. E fica na base do ‘disse me disse.’”

Assim, a constatação feita em nível operacional é confirmada também em nível estratégico: a comunicação é um ponto crítico na empresa estudada. A disseminação de informações entre os setores e entre os níveis organizacionais dessa empresa precisa ser mais bem gerenciada. Em seu estudo sobre os critérios facilitadores da mudança, Silvia *et al.* (2009) destaca que a comunicação aberta e honesta é um aspecto muito valorizado para obter a participação e o comprometimento dos atores com as metas propostas. Através do intercâmbio de ideias, informações, atitudes e sentimentos, as pessoas são conduzidas a atingir a satisfação, própria e da empresa. A esse respeito, Fritz (1997 *apud* Silva, 2014)

orienta que, visto que cada atividade de um indivíduo impacta no todo da organização, todas as áreas devem possuir sincronismo e uma eficiente comunicação organizacional.

Com base na importância apresentada, torna-se crucial para empresa estudada a melhora da sua capacidade de disseminação de informações, especialmente se deseja implantar mudanças organizacionais em seus processos de negócio.

4.2.3. Indicadores de desempenho

As entrevistas foram muito úteis, também, para definir métricas de desempenho para o processo. Atualmente, o processo não possui parâmetros de medição de qualidade ou desempenho e a adoção de métricas ajudaria a avaliar se o processo está ocorrendo de maneira eficiente. Assim, foram preparadas duas perguntas que estimularam os atores a se expressar quanto ao consideravam indesejável no processo e o que consideravam importante para a boa execução do processo. A primeira pergunta era “Quais são os erros comuns nesse processo?” O objetivo era identificar o que os atores consideravam como resultados indesejáveis no processo. As respostas a seguir são dos representantes da Liquidação, do Controle de Caixa, e da CAD, respectivamente:

“O problema que os outros setores, principalmente o de obras, eles não conferem a documentação antes de mandar para a gente.”

“Eu não digo nem erro, mas ‘falta de troca de informação.’”

“E o problema que eu tive com ele lá [CFI], é eles acharem que são dois setores separados e quando eu vou fazer alguma coisa lá tem que ser um favor. Na verdade, é uma continuação do trabalho. Às vezes eu vou lá perguntar se tem empenho e aí entram em cólica. Ué, mas se eu tô perguntando, é porque tem coisa para pagar. Eu abro processo no dia em que eu recebo a nota. Mas os problemas são mais problemas humanos mesmo.”

É relevante ressaltar que, nessa etapa do processo, os problemas não são de ordem técnica, como falha na automação no sistema, por exemplo. Nesse momento, os problemas são relacionados com a troca de informação, como constatado no capítulo anterior. As respostas dadas à segunda pergunta também confirmaram essa conclusão. Os atores foram convidados a responder “Quando você considera que essa troca de informações foi realizada

da melhor maneira? Quando é rápido? Quando existe pouco ou nenhum retrabalho? Quando informações são solicitadas com menos frequência? Quando surgem poucos erros no Sistema?”. As respostas a seguir são dos representantes da Liquidação, da CAD e do Almoxarifado:

“Quando não falta documentação, quando vem tudo direitinho.”

“Acho que é quando o processo segue sem paradas. Sem ter que voltar para confirmar se é aquilo ou não.”

“Aqui nós não temos muito o que informar. Mas nos últimos meses, como a Contabilidade tem solicitado as notas, eu decidi que, todo final de mês, junto com o demonstrativo final, nós vamos enviar as notas fiscais do mês.”

Fica evidente que a solicitação constante de informações que já deveriam ter sido passadas é um muito comum e que, quando não é necessário pedir esclarecimentos dessas informações, o fluxo acontece com maior fluidez. De modo que é coerente assumir que o índice de desempenho deve contemplar uma medida que evidencia o nível de retrabalho ocorrido durante o processo.

É interessante notar que apenas um ator apresentou a data como um indicador importante. Para a mesma pergunta, o representante da Tesouraria respondeu:

“Quando eu fecho o mais rápido possível. Geralmente eu fecho em dois ou três dias.”

Assim, nesse ponto do processo, é razoável considerar o tempo de fechamento como um indicador de desempenho consistente.

O cliente final do processo destacou outro fator que considera importante para que o processo ocorra bem. Quando perguntado “Quais são os erros comuns nesse processo?”, o representante da CGM respondeu:

“Basicamente, no que diz respeito aos bloqueios judiciais nas contas das empresas. Precisamos que esses fatos fiquem bem explicados na conciliação.”

Assim, a consistência das informações pode ser considerada como indicador de desempenho.

Para o processo em sua fase final, que ocorre na Contabilidade, pode-se definir outra métrica. Segundo Tachizawa e Scaico (2006, p.119), indicadores de desempenho (ou de produtividade) são:

“indicadores que refletem a relação de produtos (serviços)/insumos, ou seja, buscam medir a eficiência de um dado processo ou operação em relação à utilização de um recurso ou insumo específico (mão-de-obra, equipamentos, energia, instalações etc.). Tais indicadores deverão existir na medida em que forem necessários ao controle da qualidade e do desempenho no âmbito do processo/tarefa. Podem ser ampliados, reduzidos ou ajustados.”

Usando as informações do fluxo básico do processo (Quadro 4.1), pode-se identificar os principais insumos e produtos da Conciliação Bancária e, com base nele, construir um quadro da relação de principais produtos *versus* insumos (Quadro 4.4).

Quadro 4.4 Produtos *versus* Insumos

Linha	Fornecedores	Insumos	Tarefas	Produtos	Clientes
7	Contabilidade	Liquidações	Confirmação dos registros contábeis no sistema (após liquidação)	Razões das contas contrapartidas à Banco (contas a pagar)	Tesouraria
11	Contabilidade	Notas de débito	Registro do contas a receber	Razões das contas contrapartidas à Banco (contas a receber)	Contabilidade
12	Contabilidade	Comprovantes de pagamento e recebimentos	Registro dos pagamentos no Sistema	Registro no Sistema para baixa do contas a pagar	CGM
13	Orçamento	Discriminação dos recebimentos	Registro das receitas recebidas no sistema	Registro das receitas no Sistema para baixa do contas a receber	Contabilidade

Atualmente, os erros mais recorrentes acontecem na parte das liquidações e nos registros no sistema para baixa do contas a pagar. Assim, o índice de desempenho pode usar como bases esses dois itens, calculando-se a razão entre o número de registros automáticos gerados pela liquidação no mês e número de registros manuais para baixa do contas a receber. Dado que o número de registros no contas a pagar deve ser igual ao número de registros para baixa, para que ocorra a extinção da obrigação, esse índice deve ser igual a 1. Esse índice indica que todas as obrigações assumidas no mês foram, também, extintas no mês. Índices abaixo de 1 indicam que houve mais registros de baixa no mês do que registros de obrigações, de modo que o contas a pagar apresentaria saldo virado. Índices acima de 1 indicam que nem todas as obrigações assumidas no mês foram extintas dentro do mês. Dado que existem prazos diversos para pagamentos, sejam de fornecedores, sejam impostos, pode-se tolerar índices acima de 1, mas deve-se acompanhar os demonstrativos para não permitir que os pagamentos excedam o prazo em mais de dois meses. O responsável por essa medição será o setor de Contabilidade, que fará essa análise mensalmente, usando como fonte de dados o sistema de contabilidade. Os demonstrativos das contas contábeis de bancos, fornecedores e impostos apresentam os registros automáticos e manuais e podem ser usados para auferir a quantidade de cada tipo de registro. O objetivo desse índice é avaliar o desempenho do processo na medida em que exista o menor número possível de registros de correção.

5 Conclusões e Recomendações Para Novos Estudos

O objetivo principal do presente estudo foi analisar o processo de Conciliação Bancária de uma empresa pública do Rio de Janeiro com o intuito de identificar pontos críticos e sugerir melhorias. Para tanto, foi necessário apresentar conceitos sobre os processos organizacionais e a Conciliação Bancária, modelar a rotina e ouvir seus atores. Assim, foi possível observar quais fatores afetam o processo e, assim, sugerir modificações para melhorá-lo, em termos técnicos e de gestão.

Com a análise do mapa do processo e as entrevistas, foi possível identificar duplicidades de informações e puderam ser feitas duas sugestões de melhorias de ordem técnica. Nos casos de liquidação das despesas da Assessoria Jurídica, verificou-se que as informações constantes nesse momento do processo já poderiam ser usadas para fazer as contabilizações corretas. Assim, uma possível melhoria nessa parte do processo seria a criação um registro automático com as contabilizações corretas, ajustadas à natureza de despesa e à fonte de recurso. Tal procedimento evitaria os ajustes que são feitos para corrigir erros de contabilização e melhoraria o tempo de análise. O outro caso é a liquidação das despesas do Almojarifado, em que o sistema abre a opção de contabilização de consumo e ativo, mesmo que a despesa seja de ativo. Desse modo, o que pode ser feito para evitar esse fato é a correção da regra de contabilização da natureza de despesa dos materiais de Almojarifado para que quando forem liquidadas não haja a possibilidade de registrar como consumo. Assim, não existirá brecha para registros indevidos nas contas contábeis de despesa; existirá apenas o registro correto em ativo. As despesas e baixas serão registradas de acordo com um relatório do Almojarifado informando as requisições de materiais expedidas pelos setores conforme suas necessidades.

Em análise do sistema de informação utilizado, foi possível identificar mais uma sugestão de melhoria de ordem técnica. Existem ações não executadas pelo atual sistema que poderiam melhorar o desempenho e a qualidade dos trabalhos inerentes aos processos. O sistema atual induz o usuário ao erro na medida em que, para fazer um registro de estorno, é necessário inserir todos os dados como data, complementos da conta contábil e valor. Esse procedimento cria o risco de, na tentativa de corrigir um erro, criar-se outro. Assim, uma possível melhoria no sistema seria a criação da automação do estorno, para desfazer o que foi feito de modo automático, sem a necessidade de inserção dos dados. Isso evitaria novos erros.

Por meio das entrevistas, foi possível identificar, também, pontos críticos que não poderiam ser observados pelo fluxograma. O primeiro fator crítico identificado foi a consciência do processo. Com o uso do fluxograma impresso, os atores puderam visualizar o

processo e suas reações ao verem o diagrama era de certo espanto. Em sua fala, a maioria dos atores apresentou baixo entendimento de como funciona o processo, ou mesmo, de como as informações por eles produzidas são usadas na fase seguinte. Essa constatação é confirmada e explicada pelos fatores intervenientes descritos a seguir.

A baixa consciência do processo é causada pela dificuldade de comunicação, que torna a relação fornecedor interno com cliente interno muito delicada. Todos os atores apresentaram severas queixas sobre como recebem as informações de seus fornecedores e explicaram que são erros recorrentes. Porém, essa dificuldade foi atribuída não a algum erro de sistema, mas ao comportamento das pessoas. Um dos comentários também confirmou que a falha de comunicação é um reflexo da dificuldade de a própria empresa disseminar as informações, levando a concluir que essa é uma característica da organização.

Outra conclusão é que, para existir gestão do processo, é necessário que haja parâmetros de desempenho. Assim, com base na análise conjunta das entrevistas e do mapa do processo, foi possível sugerir um indicador de desempenho para o processo, baseado no número de registros necessários para equilibrar as obrigações e os pagamentos.

5.1. Recomendações Para Novos Estudos

Esse estudo ficou limitado ao processo de Conciliação Bancária da Contabilidade da empresa analisada. Assim, a replicação para os outros processos tanto do departamento quanto da empresa também podem ser ponto de novos estudos. Durante as entrevistas, diversos atores apontaram falhas profundas em partes elementares do processo, principalmente nas despesas ligadas a pagamento de obras. Assim, visto se tratar de um processo de negócio é recomendável um estudo nesse processo específico da empresa. Também foi relevante estudar rotinas organizacionais dentro de uma organização pública, caracterizada pela burocracia e inflexibilidade. Assim, sugerem-se novos estudos sobre o impacto causado pela mudança no modelo de gestão por processos dentro de entidades públicas. Por fim, com base no foi que apresentado na revisão de literatura e nas análises dos resultados, o fator político interfere na implantação e manutenção do modelo por processos. Assim, recomenda-se um estudo para analisar como seria possível retomar a cultura de qualidade adquirida no final na década de 1990 e o que poderia ser feito para mantê-la.

6 Referências Bibliográficas

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processo de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK)**. 2013.

BEZERRA FILHO, J. E. **Contabilidade aplicada ao setor público: abordagem simples e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DE IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Curso de Contabilidade Para Não Contadores**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

DE SORDI, J. O. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. – 2ª Edição. – São Paulo: Saraiva, 2008.

Dicionário Online Michaelis. Disponível em :
<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=processo>>. Acesso em: 07 abr, 2016.

MACIEIRA, A.; JESUS, L. **A Evolução do BPM nas Organizações Brasileiras**. Bpm em Foco, Edição 1, jan. 2013. Disponível em http://www.issuu.com/elo_group/docs/revista-em-foco_1?e=10278579/6587406. Acesso em: 17 abr.2015.

FERRAZ, F. **Transformação e Agilidade em Processos Digitais na Prefeitura Municipal de Santos**. BPM Global Trends, Edição 11, jan. 2016. Disponível em http://www.bpmglobaltrends.com.br/wpcontent/themes/BPM/revistas/revista%20ABPMP_11.pdf. Acesso em: 24 maio.2016.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE: Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

GONÇALVES, J. E. L. **Processo, que processo?**. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.4, p. 8-19, out./dez. 2000b.

JORNAL DO BRASIL. **Gestão por processos - o caminho para a eficiência dos serviços públicos**. Disponível em: <<http://m.jb.com.br/sociedade-aberta/noticias/2013/0606/gestao-por-processos-o-caminho-para-a-eficiencia-dos-servidores-publicos/>>. Acesso em: 29 mai, 2016.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: Potencial e Desafios**. RAC: Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 741-747, jul./ago. 2011.

SILVA, J. G. **Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas**. Dissertação de mestrado – EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, 2014.

SILVA, S. M. et al. **Uma análise crítica do Gerenciamento de Processos com base nos critérios facilitadores de mudança**. XXXIII Encontro da ANPAD - São Paulo/19 a 23 de setembro de 2009.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos**. 2ª Edição. - São Paulo: Atlas, 2006.

Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. **Orientações sobre elaboração de Conciliação Bancária (ELABORAÇÃO E ENCAMINHAMENTO AO AUDESP)**, Disponível em: <<https://www4.tce.sp.gov.br/sites/default/files/images/Procedimentos-para-preenchimento-e-envio-da-Conciliacao-Bancaria-V1a.pdf>>. Acesso em: 10 abr/2016

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 15ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. – 5ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2015.

7 Anexo

7.1. Mapa do Processo