

APLICABILIDADE DA METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO PARÁ: a padronização de seus processos operacionais e administrativos

*Clay Anderson Nunes Chagas**

*Itamar Rogério Pereira Gaudêncio***

*Jorge Fabrício dos Santos****

RESUMO: A gestão por processos é uma metodologia que possibilita melhorar as atividades funcionais das organizações, tornando-as mais adequadas às demandas sociais, pois definem meios de padronização dos processos organizacionais e procedimentos realizados. Este artigo tem por objetivo apresentar a aplicação da Gestão por Processos na Polícia Militar do Estado do Pará, com intuito de oferecer serviços adequados às necessidades dos cidadãos-usuários. Neste estudo acadêmico, por meio de pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória, ficou notório que os serviços prestados pela instituição devem ser mapeados, modelados e melhorados, por meio da Gestão por Processos, mediante adoção de meios tecnológicos e capacitação técnica dos policiais militares envolvidas nas atividades finalísticas e meio da instituição, a fim de ser prestado um policiamento ostensivo mais eficiente.

Palavras-chave: Processos organizacionais. Procedimentos padrão. Padronização. Eficiência. Polícia militar.

DOI: <https://doi.org/10.36776/ribsp.v4i10.128>

Recebido em 25 de setembro de 2020.

Aprovado em 01 de setembro de 2021

* Universidade do Estado do Pará (UEPA) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4223-0192> - CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3537327292901649>

** Polícia Militar do Pará (PMPA). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1400-1317> - CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6749897998832683>

*** Instituto de Ensino de Segurança Pública do Pará (IESP). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0349-183X> - CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2274425533276987>

1. INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Estado do Pará - PMPA oferece aos cidadãos vários serviços públicos, afetos a segurança pública, por meio de sua atividade policial ostensiva, com vista a contribuir com o sistema de segurança pública, em consonância com outros órgãos estatais, tais como a Polícia Civil, Corpo de Bombeiro Militar, Centro de Perícias Científicas e Departamento Estadual de Trânsito. Tais serviços policiais, são os mais diversos, demandando ações de seus agentes de forma uníssona e permanente, com base nas legislações vigentes, técnicas e doutrinas policiais militares.

Esses serviços que constantemente são exigidos com eficiência pela sociedade, devem ser praticados de forma padronizada, bem como aquelas atividades que dão suporte ao policiamento ostensivo, como logística, finanças, de ensino, de pessoal, de saúde e outras, que viabilizam que o policial militar esteja nas ruas exercendo suas atividades constitucionais.

Diante dessa realidade, a padronização de suas atividades deve seguir metodologia cientificamente aceita nas melhores organizações, a fim de mapear, modelar e melhorar, seus processos, bem como estabelecer protocolos de atendimento, mediante procedimentos operacionais e administrativos padrão, de acordo com a Gestão por Processos.

¹ Gestão de Processos de Negócios ou Gestão por Processos (tradução livre).

² Associação de Profissionais de Gestão de Processos de Negócios (tradução livre).

³ “A ABPMP é uma associação internacional de profissionais de BPM (*Business Process Management*), sem fins lucrativos, independente de fornecedores e dedicada à promoção dos conceitos e práticas de BPM.” (ABPMP, 2013, p.14)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão por Processos

Originalmente denominada *Business Process Management*¹ (BPM), a Gestão por Processos, de acordo com a *Association of Business Process Management Professionals*² – ABPMP³ (2009),

[...] é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização. (ABPMP, 2009, p. 30)

É uma metodologia que objetiva sofisticar os processos existentes na organização, com a execução priorizando a busca pela qualidade dos serviços e resultados que venha a satisfazer os clientes, podendo ser aplicada e quaisquer organizações “sejam elas com ou sem fins lucrativos.” (PINHO *et al*, 2008), perfeitamente adequada às condições de fornecimento dos serviços da Polícia Militar do Pará⁴.

A Escola Nacional de Administração Pública compreende a Gestão Por Processos como,

A gestão de processos pode ser entendida como um conjunto de atividades adotadas por uma organização a fim de identificar os processos críticos (que entregam valor ao cliente) e analisar continuamente o desempenho destes, propondo melhorias e ajustes, quando pertinente. (BRASIL, 2015, p.7)

⁴ “O que conta é a existência de um procedimento “contratual” definindo os direitos e as obrigações de resultados. A prioridade é a capacidade de responder rapidamente aos usuários. Trata-se de um centro de responsabilidade coerente e centrado em torno da missão institucional e de um profissionalismo homogêneo, mais relacionado à prestação de serviços.” (DGO, 2015, p. 22)

A Gestão por Processos demanda entendimento abrangente em toda a organização, bem como objetivo institucional, sendo aceito, propagado e incentivado pela alta gestão da organização, sob pena desta metodologia gerencial não ser efetivada. Demanda que o Planejamento Estratégico institucional elenque como objetivo para atingimento da visão de futuro.

Etapas da Gestão por Processos

A metodologia de Gestão por Processos prescinde de várias etapas necessárias para que a organização de fato possa realizar suas atividades com processos adequados. São elas: o mapeamento, a modelagem, análise crítica e a melhoria de processos, finalizando com a padronização.

a) Mapeamento de processo:

O Ministério Público Federal, em seu Manual de Gestão por Processos (2013) define que esta etapa “Consiste em identificar como os processos da organização são realizados e desenhar um fluxograma, representando o tempo e as responsabilidades na execução.”

b) Modelagem de processo:

A modelagem de processos é uma metodologia que tem como objetivo demonstrar graficamente o fluxo de um macroprocesso, processo e subprocesso, através de atividades inclusas e/ou tarefas, apresentando as entradas, os processamentos e as saídas destes processos.

c) Análise crítica e melhoria do processo:

De acordo com a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL (2012) é “avaliação sistemática sobre a pertinência, adequação e eficiência do processo, no que diz respeito à legislação, políticas setoriais e aos objetivos da instituição;”

Para o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio do Guia “d” Simplificação Administrativa, compreende a Análise e Melhoria dos Processos como uma só etapa, que

[...] trata da análise do fluxo atual e de outras condições que o influenciam para identificar possíveis soluções. Ao mesmo tempo, será ainda trabalhada a formatação do novo fluxo e dos indicadores que servirão para monitorar o desempenho do processo e o impacto da ação de simplificação ao longo do tempo. (BRASIL, 2006, p.2)

Todas essas etapas são importantes para que o processo possa ser desenvolvido adequadamente, e, embora pareça que cada uma dessas etapas sejam exatamente cronológicas, as mesmas, de fato, podem ser realizadas de forma concomitante e dinâmica na realidade das organizações, principalmente as públicas.

d) Padronização do processo:

Conforme a Polícia Militar de São Paulo (2003) a padronização: “é um meio do qual dispõe a Organização para alcançar melhores resultados no seu esforço operacional e, conseqüente, a satisfação de seus integrantes e dos usuários de seus serviços.” (SÃO PAULO, 2003). Esta aplicabilidade na PMPA seria mediante publicação dos processos no meio formal de divulgação da instituição, como o boletim geral, pois assim o Princípio da Publicidade seria atendido.

3. MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo acadêmico empregou uma pesquisa aplicada, quanto a natureza, e com abordagem qualitativa (PRODANOV; FREITAS, 2013), pois tem como objetivo construir conhecimento para solucionar um problema prático na Polícia Militar do Pará de forma a interpretar o

fenômeno e atribuição significado sem utilização de técnicas estatísticas, e também, quanto aos objetivos, uma pesquisa exploratória, já que descreveu um fenômeno interno da PMPA, com suas características, por meio de exemplos existentes na instituição policial (PRODANOV; FREITAS, 2013).

De modo que foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com coleta de dados em livros, artigos científicos, manuais técnicos e legislação vigente, para obtenção de dados primários (GIL, 2002) acerca do tema gestão por processos nas organizações, tanto públicas quanto privadas, bem como na própria Polícia Militar do Pará.

Foi realizado procedimento de análise por meio de tratamento qualitativo (BOLFARINE; BUSSAB, 2005), quanto aos dados obtidos das fontes documentais, correlacionando com a realidade da instituição estudada, para apresentação dos resultados e discussão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Gestão por Processos na PMPA

A própria Polícia Militar do Pará vislumbrou no seu Planejamento Estratégico 2015-2025, o objetivo estratégico de **“Implantar e Implementar a Gestão Estratégica com Foco na Excelência”**, e entre as estratégias pensadas para efetivá-lo a de **“Modernizar a gestão e os processos organizacionais.”**, com a materialização desta estratégia por meio de duas iniciativas: **“Elaborar e implementar projeto de criação e estruturação do escritório de processos na PM”** e **“Elaborar e implementar projeto de priorização dos processos a serem analisados, melhorados e manualizados na PM.”**

Nesta seara, a Polícia Militar do Pará, com a promulgação da Lei Complementar n° 053/2006 (Lei de Organização Básica) criou um setor específico para pensar a gestão por processos, seja no nível estratégico, por meio da

Subseção de Gestão de Processos da 7ª Seção do Estado Maior Geral – Art. 9º-A, §2º, VII, “a”, com o fito de gerar a diretriz geral, e pela Subseção de Modelagem, Análise e Melhoria de Processos (Seção de Controle de Qualidade) no Departamento Geral de Administração – Art. 9º-B, I, “a”, no nível tático.

Estas atividades de gestão de processos nos órgãos da PMPA foram regulamentadas por meio do Decreto n° 1.625, de 18 de outubro de 2016, destacando-se a 7ª Seção do Estado-Maior Geral, no art. 36, e ao DGA, pelo art. 45 desta norma regulamentadora.

A instituição militar paraense normatizou seus processos organizacionais por meio da Diretriz n° 001/2019 – Estado-Maior Geral PM/7, publicada no Aditamento II do Boletim Geral n° 182, de 01 de outubro de 2019, de modo que essa norma administrativa estabelece a metodologia para a construção e aplicação de processos organizacionais no âmbito da PMPA, definindo fases (mapeamento, modelagem e melhoria de processos) e determinando órgãos/pessoas responsáveis pela implementação e execução da metodologia da gestão por processos na Polícia Militar do Estado do Pará.

É necessário esclarecer que a Gestão por processos não se confunde com Gestão de processos, pois a primeira vê a instituição com um Macroprocesso (Policiamento ostensivo preventivo), e seus processos, subprocessos, atividades e tarefas de forma integrada, enquanto que a segunda definição, estrutura somente um processo que não integra os demais (USINORO, 2015).

Os processos organizacionais

A Gestão por processos vem adequar os processos existentes dentro de uma organização, que seguindo o Tribunal de Contas da União – TCU (2013), é um “conjunto de atividades inter-relacionadas e interdependentes que transforma insumos diversos em produtos ou serviços que têm valor para o cliente interno ou externo.”

O Ministério do Planejamento, Gestão e Orçamento (2006) demonstrou o processo organizacional graficamente conforme a figura a seguir:

Figura 1 - Processo organizacional



Fonte: Brasil, 2006.

Nesta representação, leva-se em conta que toda organização detém sua missão⁵, seu objetivo principal, que na Polícia Militar do Pará é,

Servir e proteger as pessoas e o patrimônio no território paraense, preservando a ordem pública, prevenindo e reprimindo as ações delituosas e integrando-se com a sociedade, através da polícia ostensiva e da promoção dos direitos humanos para garantir a paz social. (PARÁ, 2015, p.33)

Assim, todo processo organizacional é composto por insumos (entradas) que iniciam o processo propriamente dito, chegando ao resultado ou produto (bens ou serviços fornecidos pela organização). A PMPA fornece serviços aos seus clientes (cidadãos-usuários), por esse motivo a importância da missão, na medida em que esta é o motivo da existência da organização, de modo que fica evidente que instituição foi criada para um propósito, não deve realizar ações vazias ou sem objetivos,

sob pena de torná-las passíveis de não serem legitimadas.

A Polícia Militar do Pará, pertencente ao Sistema Integrado de Defesa Social e Segurança Pública – SIEDS, entrega muitos serviços ao cidadão, que em seu bojo estão inseridas muitas atividades meio/de apoio⁶ (logística, de pessoal, financeira, de ensino, de inteligência, saúde, tecnologia, dentre outras), até chegar no policiamento ostensivo fardado (denominada atividade fim/finalística⁷) para a promoção da proteção das pessoas e seus direitos fundamentais.

O valor deste serviço final representa, na cadeia de atividades, o diferencial da Polícia Militar enquanto órgão estatal que é incumbido constitucionalmente da preservação da ordem pública e da polícia ostensiva (Art. 144, §5º, CF/88), portanto suas missões institucionais.

Os processos: definições e elementos constitutivos

São muitas definições e conceitos de processo, quanto a metodologia de gestão de processos no meio organizacional. Para o Exército Brasileiro, por meio de seu Sistema de Excelência na Organização Militar – SE-OM (2008), processo é um “conjunto de ações pelo qual insumos transformam-se em bens ou serviços”. Este conceito, eminentemente técnico, articula o meio e os resultados do processo, mediante o uso de uma matéria-prima (insumos) que processada, transformar-se em resultados (bens ou serviços). Na Polícia Militar, a entrega final ao cidadão é o serviço policial ostensivo, mas também existem serviços anteriores e internos, que entregam serviços e/ou bens.

⁵ Missão- estabelece o que a instituição faz hoje, para quem o faz, e o seu propósito. É uma declaração explícita das razões de sua existência. (PARÁ, 2015, p.26)

⁶ “Atividade-meio - É o conjunto de esforços de planejamento e de apoio, que permitam ou facilitem a

realização da atividade-fim da Corporação.” (PARÁ, 2014, p. 29)

⁷ “Atividade-fim - É o conjunto de esforços de execução, que visam a alcançar os objetivos da Corporação, decorrentes de sua missão institucional.” (PARÁ, 2014, p. 29)

A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2008, p.5) define o processo como “um conjunto de atividades preestabelecidas que, executadas numa sequência determinada, vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas. “. Esse conceito vai mais além, apresentando uma sequência de ações realizadas por uma entidade fornecedora de bens ou serviços, no caso da Polícia Militar, fornecimento de atividade preventiva quanto aos crimes, sendo esta uma das necessidades do cidadão-usuário (cliente), o que ele espera da corporação enquanto fornecedor de serviço público.

Os processos organizacionais na Polícia Militar são mais observados na sua atividade fim, policiamento ostensivo, na medida em que este perpassa na qualidade do atendimento ao cidadão-usuário, tais como abordagens policiais militares, averiguação de denúncias, ou mesmo orientações, aulas do PROERD⁸ e advertências (quando se fala em prevenção), além de uso de meios de menor potencial ofensivo (algemas, arma de emissão de carga elétrica), de arma letais (tiro defensivo na preservação da vida), prisão e apreensão, dentre outras (esses processos organizacionais no tocante a repressão imediata de ilícitos penais).

Importante fazer a devida diferenciação entre o conceito de processos organizacionais e o termo processo conforme os princípios de Policiamento Ostensivo, já que o primeiro refere-se aos diversos modos de se fazer uma atividade (seja operacional ou de apoio) e o segundo, quando empregando nos estudos de policiamento ostensivo nas polícias militares, refere-se aos meios de

locomoção utilizados para realizar determinado tipo de policiamento ostensivo, como a pé, motorizado, montado, aéreo, em embarcação e em bicicleta (PARÁ, 2014).

Outra diferenciação necessária ao entendimento deste artigo, ocorre entre os processos organizacionais e os demais processos administrativos disciplinares⁹ (processo administrativo disciplinar simplificado, conselho de justificação e conselho de disciplina) e os processos judiciais (penais, penais militares¹⁰ ou civis). Sendo que, como já comentado, o primeiro refere-se as atividades exercidas pelos policiais militares, sendo, portanto, amplo, e os processos disciplinares e judiciais, seriam, dentro da metodologia de Gestão por Processos, espécies de processos organizacionais mais específicos.

Enquanto o processo disciplinar visa apurar desvio de condutas funcionais internas, os judiciais apurar a existências ou de ilícitos ou de direitos através de uma ação judicial presidida por um magistrado. Ao final, compreende-se que todos os processos administrativos e judiciais são processos organizacionais, mais nem todos os processos organizacionais são administrativos, nem mesmo

Os Indicadores como meios de mensuração dos processos.

Naturalmente, a padronização dos fazer policial é o objetivo principal na ação da metodologia gestão por processos, na medida em que, notoriamente os agentes policiais atuam de forma desconexa, haja vista ausência de uma técnica única aplicada a

⁸ PROERD – Programa Educacional de Resistência às Drogas e à violência. Tal atividade é exercida por policiais militares em sala de aula ministrando ensinamentos que constitui lições às crianças e adolescentes para que evitem envolvimento com entorpecentes e a violência. A Polícia Militar do Pará considera esse serviço uma atividade finalística no tocante a prevenção primária.

⁹ “Art. 101. Adotar-se-á o processo administrativo disciplinar nos casos em que houver indícios

suficientes de autoria e materialidade da transgressão da disciplina policial militar, observando-se, dentre outros princípios, o do devido processo legal, do contraditório e da ampla defesa. (PARÁ, 2006)”

¹⁰ Art. 34 - O direito de ação é exercido pelo Ministério Público, como representante da lei e fiscal da sua execução, e o de defesa pelo acusado, cabendo ao juiz exercer o poder de jurisdição, em nome do Estado. (BRASIL, 1969)

operacionalidade, bem como inexistência de metas organizacionais.

Essa padronização requer meios de mensuração, tanto da quantidade dos recursos empregados (equipamentos, armamentos, veículos), do acerto das técnicas policiais executadas, do tempo despendido para realização do processo e de todos os seus procedimentos, bem como dos resultados advindos do processo - tanto preventivo (sensação de segurança, ausência ou diminuição do crime), quanto repressivo (quantidade de criminosos detidos, crimes em andamento reprimidos pelo aparato policial militar).

A ferramenta adequada a essa mensuração é um sistema de indicador que priorize a medição da eficácia, eficiência e efetividade do processo, de modo a deixar o gestor a par da qualidade da execução do processo, quanto aos recursos empregados, bem como da agilidade do atendimento policial e da boa acolhida do cidadão-cliente dos serviços da polícia militar.

O ideal é que se tenha um sistema de integrado de indicadores na instituição ara se mensurar de forma conjunta e coesa todos os processos organizacionais. Assim, a PMPA no ano de 2019, instituiu o Sistema Integrado de Indicadores da PMPA (SIPM) pela Diretriz nº 002/2019 – Estado-Maior Geral PM7, com o fim de estabelecer o SIPM e a metodologia de construção, validação e execução de indicadores no âmbito da corporação, os quais deverão ser estruturados no SIGPOL- Sistema Integrado de Gestão da Polícia Militar do Pará, para, após a alimentação dos dados nesse sistema, serem obtidas informações adequadas a boa gestão dos processos da instituição.

Com essa estrutura de indicadores pode ser mensurada qualquer atividade realizada ou mesmo os resultados destas atividades em todos os níveis de gestão da PMPA, dentre estes, os processos organizacionais, possibilitando o direcionamento de recursos e esforços para melhor atendimento do cidadão-usuário.

Os Procedimentos Padrão na PMPA: aplicabilidades práticas.

O Tribunal de Contas da União – TCU afirma que entender o funcionamento dos processos possibilita a melhoria do atendimento aos cidadãos-usuários (clientes), evitando desperdícios de recursos, diminuindo o tempo gasto nos serviços públicos fornecidos, racionalizando o emprego da energia dos agentes públicos (BRASIL, 2013), e por fim prioriza atender ao Princípio da Eficiência da Administração Pública.

Dentro dos processos organizacionais há unidades que a constituem, como atividades e procedimentos. Atividades que correspondem, segundo o Ministério Público Federal (2013),

[...] a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo. O que é feito é descrito no nome da atividade e como é feito na descrição da atividade. A descrição do objeto “atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, ex.: ‘atender demandas’. (BRASIL, 2013, p.11).

Todo o processo possui no mínimo duas atividades, a entrada e a saída, o insumo adentrando a um ciclo de processo, o processamento ou a saída (produto).

No exemplo do processo de fiscalização de veículos pela Polícia Rodoviária Estadual, atividade inerente ao Batalhão de Policiamento Rodoviário na PMPA, o policial militar rodoviário realiza várias atividades: sinaliza para o veículo a ser fiscalizado sair do leito da via e estacionar, solicita a documentação do condutor e do veículo, verifica a documentação e o veículo, não havendo irregularidades no veículo ou cometimento de infração de trânsito o agente somente orienta e libera, caso contrário realiza a devida notificação, ou mesmo a medida administrativa, se for o caso. Percebe-se, então que dentro do processo de fiscalização o policial militar realizou diversas atividades.

Então, existindo “atividades” em um processo organizacional, a instituição, percebendo a necessidade de realizar a padronização de determinada ordem de execução, lança mão de um procedimento. Conforme estabeleceu a Polícia Militar do Estado de São Paulo (2003), procedimento,

É a descrição detalhada de como executar uma atividade. Os procedimentos devem ser documentados conforme as convenções exigidas pelos sistemas de qualidade. O procedimento documentado passa a chamar-se procedimento padrão. Os procedimentos, ao contrário da doutrina e do método, são, via de regra, de curta duração, no máximo, de média duração, devendo ser atualizados constantemente e, assim, não podem ser descritos nos mesmos instrumentos que tratam de doutrina ou de método. (SÃO PAULO, 2003, p.9).

Da mesma definição de procedimento, infere-se que este sendo documentado, passa a ser o padrão¹¹ a ser executado por qualquer agente daquela organização. Assim, por meio do uso de procedimento padrão ocorre a normalização¹², entendida como “É o processo de formulação e aplicação de regras para o desenvolvimento ordenado de uma atividade específica, para o benefício e com a cooperação de todos os envolvidos”. (BRASIL, 2015).

No exemplo anterior, se no caso de infração de trânsito transparecer que há falhas na atividade realização de notificação, a organização pode estabelecer um padrão por meio de um procedimento, no qual são descritas todas as fases as tarefas a serem realizadas, como verificar o enquadramento legal do fato no Código de Trânsito Brasileiro – CTB, devido preenchimento do formulário de notificação, apresentação ao condutor notificado para assinatura, destaque da via do

condutor e a entrega a este, bem como o encaminhamento ao setor administrativo competente.

Nascimento e Matos (2014), ao apresentarem as ferramentas de Gestão por Processos adequadas ao Gerenciamento de Crises, discorrem sobre a importância de padronizar esse que é considerado um processo de extrema importância no fazer policial militar,

Assim, a padronização dos procedimentos é uma ferramenta importante, uma vez que, constitui um fator imprescindível à disseminação e adoção, por parte dos policiais envolvidos, dos preceitos doutrinários acerca do processo de gerenciamento de crises, sendo que, a partir do momento que a corporação policial documente os procedimentos, também é disseminada a importância de cada participação em relação aos objetivos e resultados esperados. (NASCIMENTO e MATOS, 2014, p.16)

Os autores veem na padronização um estímulo técnico ao atendimento de metas estabelecidas e conseqüente, melhoria na gestão da qualidade policial militar, finalizando com resultados adequados aos esforços empreendidos pelo agente público.

De forma inédita, a Polícia Militar do Pará, por meio da Diretriz nº 001/2017 – Estado Maior Geral PM/7, o estabeleceu o modelo de procedimento operacional padrão (POP) e procedimento administrativo padrão (PAP), além da forma de confecção e o setor validador na corporação.

Atualmente foram construídos na PMPA 117 (cento e dezessete) procedimentos operacionais padrão para realização de vários processos, dentre estes os de Polícia de proximidade, Policiamento Ostensivo Geral, Policiamento Ambiental, Policiamento Escolar, Gerenciamento de

¹¹ Padrão - “É o registro dos procedimentos a serem executados e das especificações a serem seguidas para a manutenção da estabilidade do produto/serviço entregue ao cliente.” (BRASIL, 2015). Quando se trata de órgão público, o termo mais usual é “cidadão-usuário”.

¹² “A diferença entre normalização e normatização é que a primeira possui a acepção de regularizar, já a segunda diz respeito ao estabelecimento de normas para algo ou alguma coisa.” (BRASIL, 2015).

Crises e outros (Portaria nº 170/2020 – GAB. CMDº).

E na atividade meio, podemos conceber os processos de aquisição e distribuições de bens (logística), de instrução em sala de aula (ensino), de pagamento de fornecedores (finanças), de inclusão de efetivo policial militar (pessoal), bem como os processos de corregedoria e inteligência policial. Cada um desses processos apresenta seus procedimentos específicos e suas atividades.

Emprego de fluxogramas na modelagem de processos

Um método adequado a modelagem e a melhoria de um processo ou procedimento é o emprego de fluxograma, que a ABPMP (2013) determina com um tipo de modelo, ou seja, “uma representação simplificada de uma coisa, um conceito ou uma atividade.” E ainda “Um tipo de diagrama que representa graficamente uma sequência de eventos, passos de processamento e/ou decisões.” Podem ser matemáticos, físicos, gráficos ou combinados, dentre vários.

Assim, Simcsik (2011) descreve o fluxograma como,

[...] um método gráfico que facilita a análise de dados, informações e sistemas completos, e que possui alto grau de detalhamento, pondo em evidência os inúmeros fatores que intervêm num processo qualquer.” (SIMCSIK, 2001, p. 404).

O fluxograma é a representação de determinado processo organizacional, que demonstra as entradas, as atividades e procedimentos, bem como os atores e setores envolvidos, e as saídas, por meio de simbologia própria.

De acordo com a PMESP (M-13-PM), o fluxograma possibilita algumas vantagens:

- permite uma melhor compreensão do conjunto

- qualquer integrante da Organização terá como conhecer o (s) processo (s) onde realiza(m) sua(s) atividade(s) profissional(is) e
- reconhecer as etapas que antecedem e dão continuidade às suas ações;
- fornece explicações mais claras aos administradores recém-chegados às novas Organizações, ficando mais fácil entender os processos ali existentes;
- identifica oportunidades para melhorias - os fluxogramas ao representarem todas as etapas do processo permitem que se analise, no todo, o seu funcionamento, facilitando o processo de melhoria; (SÃO PAULO, 2003, p.12)

Segundo a ABPMP (2013), a construção de fluxogramas em processos organizacionais possui algumas vantagens.

- Bem entendido por engenheiro de software e de sistemas;
- em alto nível, ajuda a criar consenso
- Adequado para ilustrações de “caminhos felizes”
- Aprendizado rápido
- suportado por ferramentas de baixo custo, incluindo ferramentas gráficas de uso geral e de visualização. (ABPMP, 2013, p.83-84)

A ferramenta para aplicação da modelagem dos processos na PMPA é o *software* aplicativo gratuito (*freeware*) BizAggi® *BPMN Process Modeler*. Este software permite uma,

[..] modelagem descritiva, analítica e de execução, de processos de negócio utilizando a notação BPMN em consonância com toda a disciplina de BPM. [...] Por fim, o Bizagi Modeler permite a simulação dos fluxos de trabalho a fim de facilitar a análise de melhorias tanto em relação ao tempo quanto em relação ao custo das atividades desenvolvidas.” (GOIÁS, 2014, p.6).

Este aplicativo utiliza a simbologia internacionalmente aceita, a BPMN, podendo ser baixado no endereço eletrônico: <http://www.bizagi.com.br>.

A simbologia mais utilizada atualmente na demonstração de processos organizacionais, por meio de fluxogramas, é a

Notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*¹³), que, segundo a ABPMP (2013) é

[..] conjunto de padrões gráficos que especificam símbolos usados em diagramas e modelos de processos. Permite modelar diferentes aspectos de fluxos de processos e fluxos de trabalho. Além de padronização de símbolos, BPMN busca uniformizar a terminologia e técnica de modelagem. (ABPMP, 2013, p.416)

Essa notação surgiu da linguagem de programação de sistema informacionais, por meio da formatação XML, e, tendo migrado para outros setores de produção, se adequou em 2012 aos fluxogramas de processos computacionais.

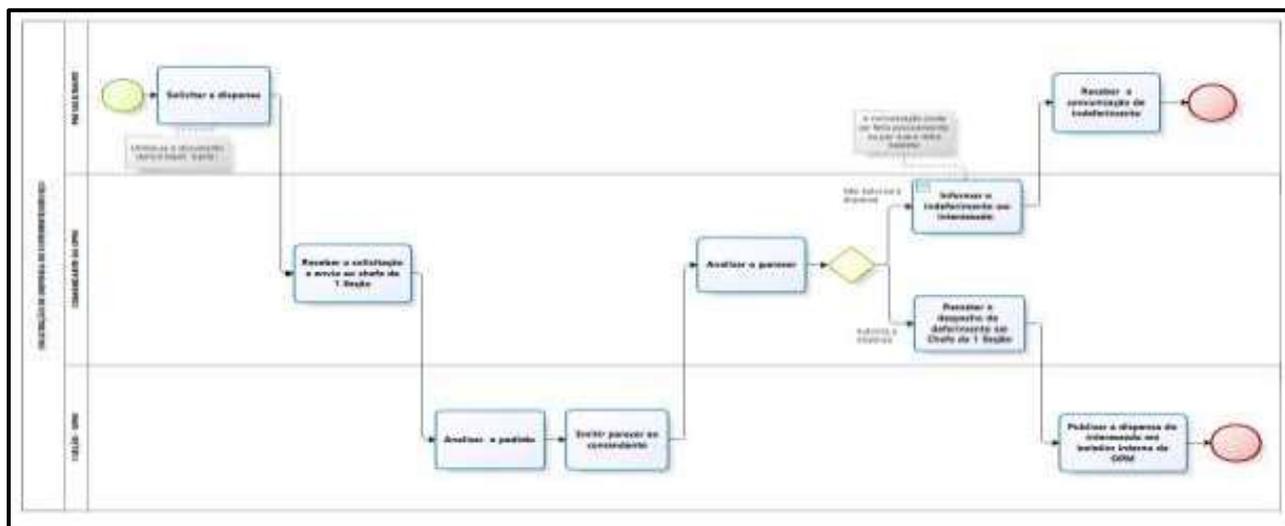
Um fluxograma deve ser sempre intuitivo e funcional, que possibilite o policial militar entender melhor suas atividades na realização de processos organizacionais e procedimentos padrão.

policial militar lotado em uma organização policial militar operacional ao seu comandante.

Inicia-se com a simbologia de um círculo verde, passando por várias atividades – representadas por retângulos - realizadas pelo PM Solicitante, seu Comandante e o Chefe da 1ª Seção –P1 da organização operacional. Cada ator está posicionado em sua própria “raia”, sendo que o fluxo, demonstrado por “setas” sempre estão direcionados à direita. Todas as “raias”, com seus respectivos atores do processo, fazem parte de uma “piscina”. Ao final, o processo encerra-se com um “círculo vermelho”, apresentando que o mesmo já atendeu ao previsto, no caso a dispensa ou não do PM solicitante.

O objetivo do fluxograma é refletir no texto a apresentação de um processo organizacional ou procedimento padrão,

Figura 2 - Fluxograma do Processo de solicitação de dispensa de expediente/serviço



Fonte: Elaborado pelos autores construído com *software* aplicativo Bizagi Process Modeler,

No exemplo a seguir, é possível verificar a facilidade de entendimento do processo hipotético de “Solicitação de dispensa de expediente/serviço” de um

na qualidade de ser um apêndice ao entendimento do policial militar desde a instrução de formação/capacitação, até a execução nas suas atividades funcionais.

¹³ Notação de modelagem de processos de negócios (tradução livre).

Em que pese a PMPA definir em seu plano estratégico em vigência objetivos estratégicos que tem como foco a adoção da gestão por processos, a instituição normatizou por meio de diretrizes a forma de elaboração de processos organizacionais, procedimentos padrão e indicadores com intuito de aplicar a metodologia de melhoria de seus serviços.

Fica evidenciado que a instituição possui um rol imenso de processos, desde os finalísticos até os de apoio, contendo cada um seus próprios procedimentos-padrão, entretanto não se tem a definição dos processos organizacionais formalmente na PMPA, embora muitos procedimentos operacionais padrão tenham sido recentemente publicados (carecendo ainda definir os procedimento padrão no âmbito administrativo).

Além destes processos organizacionais enquanto instrumentos de gestão por excelência, a instituição ainda carece de indicadores (sejam de esforço, resultados e outras tipologias), os quais permitem medir a eficácia, eficiência e efetividade dos serviços prestados e possibilitam as tomadas de decisões pelos gestores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A execução de atividades de segurança pública demanda preparo e padronização de processos e procedimentos, pois os órgãos que compõem o sistema de segurança pública fornecem um serviço que vem a proteger direitos mais fundamentais da sociedade: vida, segurança, incólume física e direito a propriedade.

Nesta ação, chama-se atenção para atuação da Polícia Militar do Pará, como órgão do sistema de segurança pública que realiza a chamada polícia ostensiva

preventiva, com vários processos e procedimentos, seja na atividade-fim ou na atividade meio.

Uma metodologia ideal para padronizar as atividades da PMPA é a gestão por processos, a qual tem como pressuposto o mapeamento, a modelagem e a melhoria dos processos, seguindo os padrões normativos que as instituições seguirem. No caso da Polícia Militar do Pará, as constituições (federal e estadual) e as demais normas legais e infralegais em vigência.

Seguindo essas premissas, a PMPA instituiu normas administrativas que foram ao encontro da gestão por processos: Diretriz nº 001/2017 (procedimentos padrão), Diretriz nº 001/2019 (processos organizacionais) e Diretriz nº 002/2019 (sistema integrado de indicadores).

Embora construídas tais normatizações, faz-se necessário direcionar esforços no sentido de capacitar os gestores e colaboradores no emprego da metodologia de Gestão por Processos, a fim de elaborarem os processos organizacionais, com adoção de tecnologias da informação, como exemplo de *software* aplicativo *Bizagi*, processos, procedimentos padrão e indicadores que poderiam facilitar a compreensão da atividade policial militar de forma mais direta e célere no Sistema Integrado de Gestão da Polícia Militar do Pará –SIGPOL.

Assim, diante da atualidade da instituição, entende-se que os processos e procedimentos padrão na Polícia Militar do Pará, necessitam cada vez mais serem estabelecidos de maneira formal (publicados) e de fato aplicados, na medida em que é necessidade da instituição melhorar seus serviços e atender seus clientes (cidadãos-usuários), os quais clamam por atendimentos com eficiência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. Association of Business Process Management professionals. **Um guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** - Corpo Comum de Conhecimento. V. 2. Chicago ABPMP, 2009.

_____. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio – corpo comum de conhecimento – ABPMP BPM CBOOK (Business Process Management Common Body of Knowledge) – Versão 230**. 1ª ed. Chicago: ABPMP, 2013.

BOLFARINE, H.; BUSSAB, W. O. **Elementos de amostragem**. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Sistema de Excelência na Organização Militar –SE- OM**. Brasília: Gabinete do Comandante do exército, 2008.

_____. Ministério de Minas e Energia. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Manual de gestão de processos organizacionais da ANEEL**. 4ª ed. Brasília: ANEEL, 2012.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Escola Nacional de Administração Pública –ENAP. **Curso Introdução à Gestão de Processos**. Brasília: MPOG, 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D simplificação** / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. 2ª ed. – Brasília: MPOG/SEGES, 2006.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. **Curso de Análise e Melhoria de Processos Metodologia MASP**. Brasília: ENAP, 2015.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto-Lei nº 1.002, de 21 de outubro de 1969. **Institui o Código de Processo Penal Militar**, 1969.

_____. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013.

_____. Tribunal de Contas da União. Instituto Serzedello Corrêa. **Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e BIZAGI**. Brasília: Editora do TCU, 2013.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos de Excelência: Processos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

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

GOIÁS. Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento Goiânia. **Modelagem de processos com BiZagi Modeler. V-3**. Goiânia: CGEPLAN/GEPROC, 2014.

NASCIMENTO, J. S; MATOS, P. **Padronização dos procedimentos operacionais específicos, por parte da companhia de operações especiais da Polícia Militar do Estado de Sergipe, diante de situações policiais críticas envolvendo refém ou vítima.** Disponível em:<<http://www.pm.se.gov.br/files/2014/01/ARTIGO-CIENT%3%8DFICO-OFF-II.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2020.

PARÁ. Governo do Estado do Pará. Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social. Polícia Militar do Pará. Decreto nº 1.625, de 18 de outubro de 2016. **Regulamenta a Lei Complementar nº 053, de 7 de fevereiro de 2006, alterada pela Lei Complementar nº 093, de 15 de janeiro de 2014, que dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado do Pará, e dá outras providências,** Belém. 2016.

_____. **Diretriz Geral de Emprego Operacional da Polícia Militar do Pará nº 001/2014 DGOp/PMPA,** Belém. 2014.

_____. Diretriz nº 001/2017 – Estado Maior Geral PM/7. **Estabelece o modelo de Procedimento Operacional Padrão (POP) e de Procedimento Administrativo Padrão (PAP), a forma de confecção destes documentos e o setor validador na PMPA.** Polícia Militar do Estado do Pará, Belém. 2017.

_____. Diretriz nº 001/2019 – Estado-Maior Geral PM/7. **Estabelece a metodologia para a construção e aplicação de processos organizacionais no âmbito da PMPA e dá outras providências,** Belém. 2019.

_____. Diretriz nº 002/2019 – Estado-Maior Geral PM/7. **Estabelece o Sistema Integrado de Indicadores na PMPA – SIPM e a metodologia de construção, validação e execução de indicadores no âmbito da corporação,** Belém. 2019.

_____. Lei Complementar nº 053, de 07 de fevereiro de 2006. **Dispõe sobre a organização básica e fixa o efetivo da Polícia Militar do Pará - PMPA, e dá outras providências,** Belém. 2006.

_____. Lei nº 6.833, de 13 de fevereiro de 2006. **Institui o Código de Ética e Disciplina da Polícia Militar do Pará,** Belém. 2006.

_____. **Plano Estratégico da Polícia Militar do Pará 2015/2025.** Estado Maior da PMPA. 6ª Seção do EMG – Planejamento e Orçamento. 1ª ed. Belém: PMPA, 2015.

_____. Portaria nº 070/2020, de 27 de novembro de 2020. **Institui no âmbito da Polícia Militar do Pará, os procedimentos operacionais padrão (POP) a serem adotados no âmbito da PMPA,** Belém. 2020.

PINHO, B. et al. **Estruturação de Escritório de Processos.** Relatórios Técnicos do Departamento de Informática Aplicada da UNIRIO nº 0001/2008. Rio de Janeiro: UFERJ, 2008.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SÃO PAULO. Polícia Militar de São Paulo. **Manual de padronização de procedimentos policiais militares.** M-13-PM. 2 ed. ver. São Paulo: CSM/M Int, 2003.

SIMCSIK, T. OSM: **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Futura, 2001.

USINORO, C. H. **Escritório de processos** – BPMO Business Process Management Office. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

APPLICABILITY OF THE PROCESS MANAGEMENT METHODOLOGY IN THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF PARÁ: the standardization of its operational and administrative processes

ABSTRACT: Process management is a methodology that makes it possible to improve the functional activities of organizations, making them more suited to social demands, as they define means of standardizing organizational processes and procedures performed. This article aims to present the application of Process Management in the Military Police of the State of Pará, in order to offer services that meet the needs of citizens-users. In this academic study, through applied, qualitative and exploratory research, it became clear that the services provided by the institution must be mapped, modeled and improved, through Process Management, through the adoption of technological means and technical training of the military police involved in finalistic activities and middle of the institution, in order to be provided a more efficient ostensible policing.

Keywords: Organizational processes. Standard procedures. Standardization. Efficiency. Military police.