



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

PATRICIA BOTELHO ADORNO

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NAS SEÇÕES ADMINISTRATIVAS DA
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

GOIÂNIA-GO

2024



PATRICIA BOTELHO ADORNO

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NAS SEÇÕES ADMINISTRATIVAS DA
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

Artigo Científico apresentado como exigência parcial para conclusão da disciplina Metodologia Científica do Curso Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP) pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás e a Universidade do Estado de Goiás, sob a orientação da Profª. Drª. Suzy Darlen Soares de Almeida.

GOIÂNIA-GO

2024

MAPEAMENTO DE PROCESSOS NAS SEÇÕES ADMINISTRATIVAS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

MAPPING OF PROCESSES IN THE ADMINISTRATIVE SECTIONS OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS

Patrícia Botelho Adorno*
Suzy Darlen Soares de Almeida**

Resumo: Este artigo tem como objetivo identificar os benefícios do mapeamento de processos para a gestão de documentos, com foco em ferramentas de modelagem desenvolvidas na teoria da administração. O estudo emprega uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva baseando-se principalmente na revisão bibliográfica como método de investigação. A pesquisa se concentra em uma seção específica da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), para tanto foi desenvolvida com os policiais militares que laboram na seção administrativa do Comando de Gestão e Finanças e com os policiais que laboram nos Comandos Regionais de Polícia Militar com a finalidade de analisar a eficácia do mapeamento de processos como uma ferramenta para facilitar as atividades e promover o aprendizado organizacional nas áreas administrativas. Os resultados obtidos mostram que o mapeamento de processos oferece suporte à tomada de decisão para a gestão dos processos, o que contribui em reduzir falhas na produção ou tramitação de documentos. Assim, o mapeamento reduz a acumulação desnecessária e aborda a falta de procedimentos estabelecidos para o manejo de documentos. Além disso, facilita o acesso à informação, um elemento crucial para manter a qualidade das atividades diárias da organização.

Palavras-chave: Gestão organizacional; Fluxo de informação; Gestão por processos; Mapeamento de Processos; Modelagem de processos.

Abstract: This article aims to identify the benefits of process mapping for document management, focusing on modeling tools developed in administration theory. This study employs a qualitative approach of an exploratory and descriptive nature, based mainly on literature review as a research method. The research focuses on a specific section of the Military Police of the State of Goiás (PMGO), analyzing the effectiveness of process mapping as a tool to facilitate activities and promote organizational learning in administrative areas, with the aim of proposing a restructuring. The results obtained show that process mapping supports decision-making for process management, which helps reduce errors in the production or processing of documents. Thus, mapping reduces unnecessary accumulation and addresses the lack of established procedures for document management. Furthermore, it facilitates access to information, a crucial element in maintaining the quality of the organization's daily activities.

Keywords: Organizational management; Flow of information; Process management; Process Mapping; Process modeling.

* Bacharel em Direito. Especializando em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO/UEG). Chefe da seção de administração de pessoal do 4º Comando Polícia Militar. E-mail: patricia.badorno@gmail.com.

** Bacharel em Nutrição, Especialista em Nutrição em Saúde Pública pela Faculdade de Nutrição/UFG – Mestre em Ciência Animal, Doutora em Ciências da Saúde pela UFG – Nutricionista do Serviço de Ambulatório do CAIS e do Hospital do Policial Militar de Goiás. Orientadora do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: suzydarllen@gmail.com.

INTRODUÇÃO

Desde o início da globalização, as empresas têm enfrentado diversos desafios, com o aumento significativo da variedade de ofertas e a exigência da qualidade na efetivação de tarefas. Diversos setores se movimentaram e passaram a exigir do Estado um novo modo de operar (Albuquerque; Rocha, 2013).

De acordo com Vieira (2011), o Estado passa a ter como obrigação a prestação de contas para os cidadãos sobre seu desempenho e dos seus funcionários. Sendo assim, foi necessário adotar métodos de atuação que possibilitassem que as organizações atuassem de forma sistematizada e efetiva. No âmbito da Segurança Pública e defesa social, estas mudanças implicaram na necessidade de criar abordagens que visam a implantação de uma gestão organizacional.

Segundo Pires (2007), gestão é o processo de coordenação e integração de recursos, que visa à consecução dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planejamento, organização, direção e controle. A adesão deste modelo gestão, expõe os efeitos do programa Polícia Orientada para Resultados, que correu após 1999 (Vieira, 2011), o programa tinha como propósito estabelecer metas e cumpri-las (Bretas; Rosemberg, 2013).

Para isso, adotou-se o modelo de gestão por processos, que é uma ferramenta que permite aos gestores visualizar e perceber a mudança organizacional, além de ser uma base para a melhoria contínua, através da eliminação de etapas e erros, o que resulta na redução dos custos de produção (Horbe *et al*, 2015 apud Lopes; Bezerra, 2008)

De acordo com Albuquerque e Rocha (2006), o mapeamento de processos é uma forma de concentrar a organização em seus clientes, garantindo qualidade e produtividade nos principais processos, permitindo maior agilidade e objetividade nas suas decisões.

Na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), o mapeamento de processos surge como uma ferramenta essencial para otimizar o fluxo de trabalho, reduzir desperdícios e aprimorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados pelos policiais militares. Esse processo envolve múltiplas atividades e requer uma atuação gerencial significativa para garantir a convergência e a visão coletiva do trabalho.

Assim, este estudo aborda a modelagem de processos como uma estratégia amplamente adotada para documentar processos existentes e modificar cenários futuros, visando melhorar os processos de negócios. O objetivo geral é analisar os obstáculos e facilitadores do mapeamento de processos em duas seções administrativas fundamentais para a PMGO. Como objetivos específicos entender como o processo funciona e a sequência

lógica de ações que compõem uma atividade dentro do Comando de Gestão e Finanças da Polícia Militar do Estado de Goiás, identificar se existe algum mapeamento de processo nas seções do Comando de Gestão e Finanças da Polícia Militar do Estado de Goiás, analisar as dificuldades encontradas nas seções do Comando de Gestão e Finanças da Polícia Militar do Estado de Goiás e as dificuldades encontradas nas seções administrativas dos 19 (dezenove) Comandos Regionais da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Diante destas questões, surge da necessidade de perceber que a gestão de processos, ao fornecer uma ferramenta adicional de controle por meio do mapeamento, possibilitará acompanhar as etapas dos processos, estabelecer padrões de desempenho, identificar áreas de melhoria e tomar ações corretivas conforme necessário.

Este artigo foi desenvolvido em um processo dividido em etapas, que culminou em um trabalho de caráter teórico e qualitativo. A pesquisa de estudo exploratório é composta por uma revisão bibliográfica e, posteriormente, por um estudo em campo, o qual iniciou via Processo SEI - Sistema Eletrônico de Informações*, com um documento no qual tinha todas as informações sobre a pesquisa, solicitando a autorização e aplicação de questionário e por consequente a distribuição para de todos os policiais que trabalham nas seções administrativas do Comando de Gestão e Finanças e dos Comandos Regionais da Polícia Militar. O questionário com perguntas fechadas foi desenvolvido através da plataforma Google Forms, no qual, os policiais militares que trabalham nas seções administrativas voluntariamente acessavam o link com perguntas fechadas. Após o questionário ser devidamente respondido, o próprio aplicativo desenvolveu as respostas em gráficos os quais passamos a tabular para melhor ser apresentado.

1 GESTÃO ORGANIZACIONAL: UM PANORAMA GERAL DOS MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A gestão organizacional refere-se ao processo de administrar e coordenar os recursos disponíveis em uma organização para alcançar os objetivos estabelecidos de forma eficaz e eficiente. Com a crescente necessidade de se gerenciar os processos de uma organização, as metodologias de mapeamento e gestão de processos têm sido vistas como uma das formas de auxiliar os gestores a conseguir alcançar os melhores resultados e aperfeiçoar suas operações (Pradella *et al.*, 2012).

Dessa forma, a administração para aprimorar processos envolve a avaliação minuciosa de cada tarefa realizada, a fim de maximizar os resultados de forma abrangente,

otimizando recursos e adicionando valor aos clientes. As técnicas de melhoria de processos ajudam as companhias a se tornarem mais competitivas, frente ao mercado de livre concorrência que se apresenta atualmente (Junior; Scucuglia, 2011).

Segundo Pradella *et al.* (2012), como os processos não são totalmente visíveis dentro das organizações, o mapeamento deles funciona como uma ferramenta onde é possível analisar criticamente cada processo, tornando-o melhor e mais otimizado. Mapear um processo significa que a representação gráfica deste processo pode ser utilizada para demonstrar com maior clareza os fatores que influenciam o seu desempenho. O mapeamento, desenho ou modelagem de processos é o método utilizado para descrever cada processo, analisá-lo e redesenhá-lo., com o objetivo de compreender esses processos por todas as partes interessadas e possibilitar a análise de crítica de pontos melhoria que possam ser aplicados (Junior; Scucuglia, 2011).

Para Drucker (2001), considerado o pai da administração moderna, ensina administrar é fazer as coisas da maneira certa. Isso enfatiza a relevância da gestão organizacional, não apenas na execução eficiente das atividades diárias, mas também na tomada de decisões estratégicas que direcionam a organização para o sucesso a longo prazo.

O mapeamento é de suma importância para as organizações, pois permite uma visibilidade contínua do mercado externo e uma adaptação de todos os níveis da empresa, frente às mudanças dos concorrentes e expectativas dos clientes. Vernadat (1996) argumenta que a modelagem de processos é muito importante para as empresas, pois possibilita o entendimento da forma de trabalho, bem como a análise e melhoria do fluxo de informações

De acordo com Oliveira (2007), um processo é uma sequência de atividades que segue um cronograma característico, envolvendo recursos humanos e financeiros, com um objetivo específico predefinido. Para Lacombe (2009) complementa que um processo é um conjunto de ações relacionadas que transformam insumos em resultados úteis para a organização. Essas definições enfatizam que os processos podem variar em complexidade e escopo, desde tarefas rotineiras até atividades exclusivas, mas todos compartilham características comuns, como um roteiro definido, prazos e metas a cumprir. Isso destaca a importância de entender e gerenciar os processos dentro de uma organização para alcançar eficiência e eficácia em suas operações.

Segundo Hunt (1996), o mapeamento de processos foi criado e implementado pela General Electric como parte de suas estratégias de melhoria significativa do desempenho. Era utilizado para descrever cada passo vital dos processos de negócio em fluxogramas e textos de apoio.

As origens do mapeamento de processos remontam a uma variedade de áreas, mas muitas técnicas, como diagrama de fluxo, diagrama de cadeia, diagrama de movimento, registros fotográficos e outros, podem ser atribuídas a Taylor e seus estudos sobre melhores métodos de realizar tarefas e organizar o trabalho na Midvale Steel Works (Johansson *et al.*, 1995).

Essa seção aborda diferentes perspectivas sobre o mapeamento de processos, destacando sua importância e as ferramentas associadas a essa prática. Para Johansson *et al.* (1995), o mapeamento de processos pode ser complementado pela modelagem de dados, que evoluiu da necessidade de administrar dados complexos e distribuídos como um ativo na criação de novos processos de negócios. Os dados visam localizar eficiências na obtenção, domínio e disseminação dos dados, evitando duplicações e sobreposições desnecessárias.

Essas definições destacam a natureza das atividades organizacionais como processos. Conforme Oliveira (2007), um processo é uma sequência de atividades que segue um cronograma característico, envolvendo recursos humanos e financeiros, com um objetivo específico predefinido. Por outro lado, para Lacombe (2009), um processo é um conjunto de ações relacionadas que transformam insumos em resultados úteis para a organização.

Os processos podem variar em complexidade e escopo, desde tarefas rotineiras até atividades exclusivas, mas todos compartilham características comuns, como um roteiro definido, prazos e metas a cumprir. Isso destaca a importância de entender e gerenciar os processos dentro de uma organização para alcançar eficiência e eficácia em suas operações.

2 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Segundo Leal *et al.* (2003), o mapeamento do processo é considerado uma técnica eficiente, que identifica a origem dos desperdícios dentro das organizações e ajuda a evitar a utilização de procedimentos que não consideram o processo como um todo. Ajuda a integrar as empresas e possibilita o alcance dos resultados com custos mais baixos.

No entanto, sabemos que nem toda as seções estão preparadas para a gestão orientada por processos. Esse tipo de opção depende de uma cuidadosa análise da natureza, condições e características de cada uma delas. A modelagem é uma metodologia amplamente utilizada para se documentar fluxos de trabalhos existentes e redesenhar cenários futuros, visando melhorias as operações de negócios (Rosemann, 2006).

Tem-se mostrado importante e tem sido muito utilizada em grandes como em pequenas empresas. Entretanto, percebe-se que muitos dos esforços são meramente pontuais e informais, fazendo com que seus benefícios se tornam reduzidos, se perdem a longo prazo e muitos modelos são engavetados após uma troca de gerência ou mesmo podem se tornar obsoletos pela sua desatualização frente a dinâmica das exigências (PMGO, 2024).

Percebe-se que todo e qualquer gestor encontra desafios operacionais e organizacionais por não conhecer as funções e as atividades que serão exercidas sob sua gestão, o que afeta consequentemente toda a equipe e os usuários. Por isso, é fundamental contar com ferramentas organizacionais, capazes de facilitar e aprimorar o processo de gestão e administração efetiva como o mapeamento de processos (PMGO, 2024).

Um dos exemplos de mapeamento na PMGO foi a criação do Procedimento Operacional Padrão (POP) em 2023, tendo sua primeira edição no ano de 2003, se mostrou uma ferramenta que orienta a ação policial militar em qualquer situação operacional e em qualquer lugar do Estado de Goiás. Para sua construção foram estabelecidos critérios, sendo convocados e nomeados 41 (quarenta e um) dentre oficiais e praças da Corporação, os quais formaram uma comissão de técnicos responsáveis pela discussão e apresentação de 39 processos e uma série de procedimentos específicos, em busca do tecnicismo e profissionalismo (PMGO, 2024).

A partir de então, qualquer intervenção policial militar baseia-se numa linha procedimental de controle e atuação efetiva, com foco em ações padronizadas em princípios de segurança, uso da força necessária e plena legalidade. O POP estabelece padronização dos procedimentos operacionais e tem se mostrado eficiente durante seus mais de vinte anos de criação, sendo uma poderosa ferramenta que moldou a atuação operacional e a excelência desta Instituição. Sendo atualizado de acordo com a necessidade do serviço, as ações vão sendo editadas e ajustadas, estando atualmente na 4ª Edição/2022, Versão 3 (PMGO, 2024).

No entanto, dentro das seções administrativas inexistem a normatização formal, no que tange a padronização dos processos, sendo de maneira voluntária de cada comandante/gestor estabelecer o mínimo de estrutura organizacional. Assim o mapeamento de processos dentro das seções administrativas, estabelecerá a organização das atividades desenvolvidas, podendo, mesmo que na troca dos comandos ou dos auxiliares, seguir o fluxo padronizado.

3 O MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO COMANDO DE GESTÃO E FINANÇAS: UMA POSSIBILIDADE?

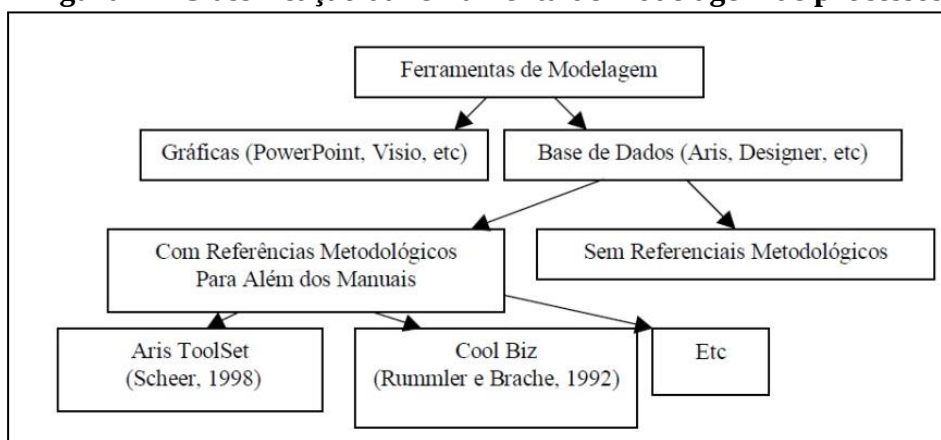
Ao analisar um Comando específico da PMGO, dentre as atribuições variadas, escolhemos o Comando de Gestão e Finanças (CGF) por desempenhar um papel muito técnico e funções primordiais na Corporação. Há uma grande demanda, pois recebem informações dos 20 (vinte) Comandos Regionais da Polícia Militar (CRPM) de todo o efetivo.

É importante destacar que nem toda as seções estão preparadas para a gestão por processos. Esse tipo de opção depende de uma cuidadosa análise da natureza, condições e características de cada uma delas. Ao identificar seus processos essenciais e atividades executadas, o gestor poderá priorizar seus recursos nesses processos, concentrando cada vez mais seus esforços nos seus usuários e decidindo sobre a estrutura mais adequada para a obtenção dos melhores resultados.

4 TÉCNICAS E METODOLOGIAS UTILIZADAS NO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A literatura apresenta diversas técnicas ou metodologias para o mapeamento de processos, cada uma com suas peculiaridades e focos. Este capítulo apresenta algumas das principais técnicas analisadas. Conforme Cameira e Caulliraux (2000), há uma classificação das ferramentas de modelagem de processos, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Classificação da ferramenta de modelagem de processos



Fonte: Cameira e Caulliraux, 2000

As técnicas de modelagem podem ser informatizadas, com ou sem referências metodológicas específicas (Cameira; Calliraux, 2000). A simulação de processos é destacada

como uma ferramenta importante para identificar como as mudanças afetam a dinâmica dos processos e traz compreensão das atividades complexas por meio de representações gráficas. Isso permite identificar gargalos e subutilizações nos processos, contribuindo para o aprendizado organizacional (Hunt, 1996; Johansson *et al.*, 1995).

4.1 Representação gráfica de processos

Existem diversas maneiras de representar um processo de forma gráfica, seja através de mapas, fluxogramas ou diagramas (Junior; Scucuglia, 2011). Segundo De Araújo *et al.* (2011), as técnicas de modelagem de processos são ferramentas de auxílio importantes para gerir e melhorar o desempenho dos processos. A representação gráfica dos processos facilita sua análise e subsequente melhoria de desempenho.

Para realizar esse mapeamento, é necessário representar graficamente, e de maneira padronizada, as etapas ou atividades de que compõem esses processos, na ordem cronológica de execução e na forma em que se possa interpretar cada uma dessas etapas (Pradella *et al.*, 2012).

Dentre as diversas metodologias estudadas, uma das primeiras etapas para o mapeamento e gerenciamento de processos é a sua representação gráfica. As formas de representação podem sofrer variações, aparecendo na literatura com diferentes nomenclaturas e sendo mais utilizadas, como é demonstrado a seguir:

Fluxograma:

Barnes (1892) explica que o mapeamento de processos pode ser representado por um fluxograma, que representa as seqüências de atividades ou passos em uma ordem cronológica de ocorrências, e, por exemplo, os símbolos representados na Figura 3. A transformação de um processo deve acrescentar valor e gerar um resultado mais útil e eficaz para o receptor, tanto acima quanto abaixo da cadeia (Johansson *et al.*, 1995, p. 55)

Diagramas:

Barbará (2011) aponta que os diagramas são uma das formas mais robustas e abrangentes de representar um processo, do ponto de vista de seus componentes. Representam o processo, indicando as entradas, saídas, métodos, indicadores, pessoal envolvido e os

recursos usados. Os diagramas podem apresentar variações de acordo com as notações utilizadas, tais como atividade, classe, comunicação, componente, entre outras. Harrington (1993) afirma que um diagrama é um diagrama que dá uma ideia geral do processo, mas não a sua análise mais aprofundada.

Mapas de Processos:

Mapas de processo são tipos específicos de representação que usam imagens, gráficos, listas ou tabelas para detalhar os processos. De acordo com Barnes (2004), uma outra forma de representar um processo é através do Mapofluxograma, que é a representação através de um fluxograma, seja na planta de uma edificação ou na área em que é desenvolvida a atividade ou processo.

Mapofluxograma:

De acordo com Gomes (2009, apud Leal; Almeida, 2003), a representação do mapofluxograma está ligada ao layout da área, onde o processo pode ser visto de forma que se observe o transporte das mercadorias. A principal característica do mapofluxograma é possibilitar estudos para aprimorar o layout, com o objetivo de diminuir as distâncias ou 36 tarefas de movimentação de materiais.

Service Blueprint:

Service Blueprint é uma técnica de representação de processos de serviços que leva em conta a interação com o cliente, uma vez que ele representa todas as atividades que compõem o processo de entrega do serviço (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2000) De acordo com Santos (2021), o Service Blueprint utiliza a mesma notação de símbolos que os fluxogramas.

Mapa do Serviço:

Para finalizar o estudo sobre representação gráfica de processos, apresenta-se o mapa do serviço, técnica derivada do Service Blueprint, que permite representar toda a gestão do serviço, e não apenas o processo de entrega, como é o caso do Service Blueprint. De acordo

com Kingman e Brundage (1995), é uma técnica gerencial que apresenta, em ordem cronológica, as atividades executadas pelo cliente, pelo pessoal de linha de frente e pelo pessoal de suporte no desempenho de um serviço (Kingman e Brundage, 1995)

4.2 Metodologias de Mapeamento e Gestão de Processos

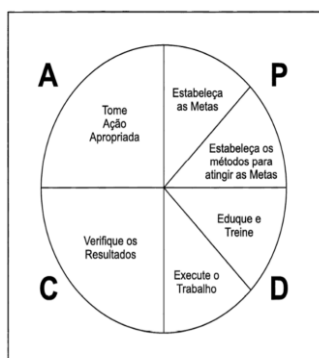
Nesta seção, são apresentadas as técnicas de administração de processos encontradas na literatura atual, utilizando livros, artigos, teses e dissertações. Não são apresentadas todas as técnicas e não é o propósito deste estudo esgotar o tema em questão. Basicamente, são apresentadas as etapas fundamentais e as sugestões de aprimoramento em processos. Algumas das mais importantes são:

Metodologia de Análise e Melhoria de Processo (MAMP):

Pradella et al. (2012) descrevem o MAMP como uma técnica de gestão de processos criada pelo IBQN (Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear), que se baseia no ciclo PDCA de melhoria contínua. De acordo com Campos (2004), o ciclo PDCA, é um método gerencial que garante o alcance das metas estabelecidas para cada processo. Esse ciclo é composto por quatro fases: planejamento do processo, execução do processo, verificação do processo e ação para corrigir ou melhorar.

A aplicação do PDCA (plan, do check, atcion) e a busca pela melhoria contínua são seis etapas: conhecimento do processo, identificação e seleção do problema, busca e avaliação das causas, criação e avaliação de alternativas de soluções, desenvolvimento de soluções e implantação e normalização do processo. Como evidenciado na figura 2.

Figura 2. Ciclo PDCA (de controle)



Fonte: Campos, 2004, p.20.

Business Process Management (BPM):

Conforme Junior e Scucuglia (2011), é uma das abordagens mais difundidas e aceitas para a modelagem de processos. De acordo com Muehlen (2005), o objetivo principal da BPM é estabelecer uma conexão entre os elementos individuais dos processos: entradas (informação e recursos), saídas, estrutura e metas. Para se atingir o máximo de um processo, é necessário nivelar os objetivos estratégicos da organização, determinando medidas dos processos que sejam adequadas a esses objetivos.

Propõe que os procedimentos sejam gerenciados de maneira integrada, superando as fronteiras dos departamentos, através de cinco etapas: modelagem de processos, análise de processos, projeto de processos, controle do desempenho de processos e transformação de processos. Como mostra a figura 3.

Figura 3. Etapas do Business Process Management



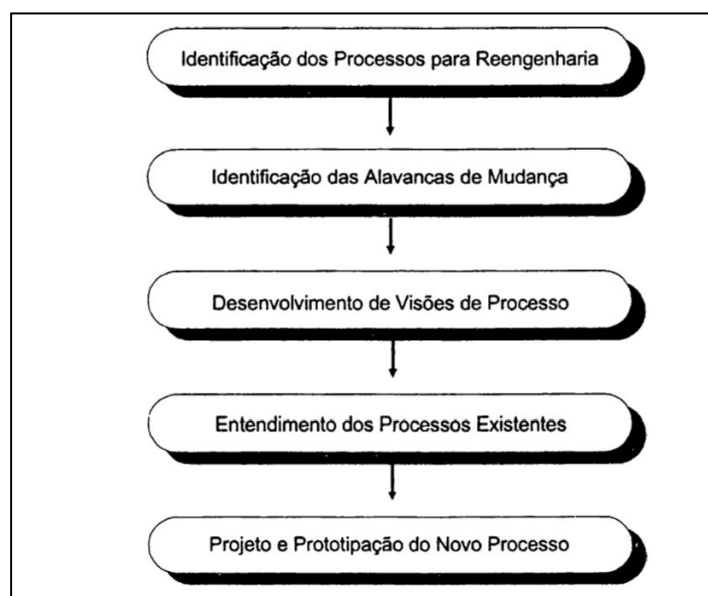
Fonte: Junior e Scucuglia, 2011, p. 104

Reengenharia de processos:

De acordo com Davenport (1994), reengenharia de procedimentos implica em realizar um trabalho de maneira completamente inovadora, ou seja, pensar em como atender às demandas de um processo inovador, e não apenas melhorar. Ele defende a ideia de que a reengenharia não tem como objetivo a melhoria de processos, mas sim sua transformação.

Hammer e Champy (1994) definem que reengenharia não significa repensar o que já existe, mas sim criar novos produtos e serviços a partir da revisão de procedimentos consagrados, para obter um maior valor para os clientes. Davenport (1994) apresenta cinco fases fundamentais para a implementação da reengenharia, conforme ilustrado na figura 4.

Figura 4. Cinco etapas da reengenharia de processos



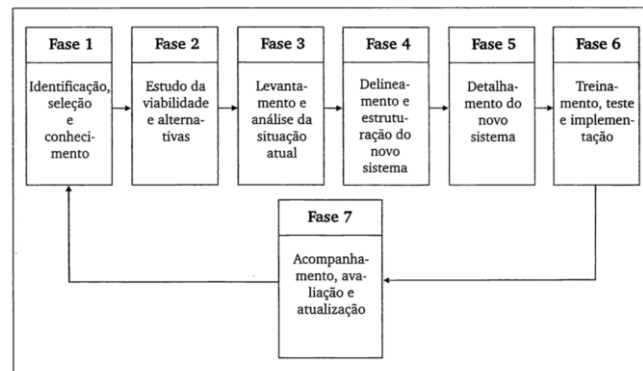
Fonte: Davenport, 1994, p. 30

A metodologia mais radical de todas tem como objetivo realizar um processo de maneira completamente diferente e não apenas melhorar. São apresentadas cinco etapas para a implementação: identificação dos processos que podem ser reengenhados, identificação das causas potenciais, criação de visões de processos, compreensão dos processos já existentes, elaboração do projeto e apresentação do novo processo.

Metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação dos métodos administrativos – o “M” de O&M:

Em 1986, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira apresentou essa técnica no seu livro "Sistemas, Organização & Métodos". Neste livro, o escritor explica que um analista deve ter familiaridade com a metodologia para planejar seus trabalhos (Oliveira, 2006). Representava a necessidade de se organizar uma empresa com o estudo dos métodos de trabalho, análise e padronização destes métodos. Para muitos, O & M era a preparação de um organograma que era colocado em um quadro representando a estrutura organizacional de uma empresa que nem sempre era a empresa em questão. Apresenta sete etapas de implantação: identificação, seleção e conhecimento do sistema, estudo da viabilidade e de alternativas, levantamento e análise da situação atual, delineamento e estruturação proposta, detalhamento proposto, treinamento, teste e implementação da nova proposta e acompanhamento, avaliação e atualização. Como indicado na figura 5:

Figura 5. Etapas da metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação dos métodos administrativos



Fonte: Oliveira, 2006, p. 215.

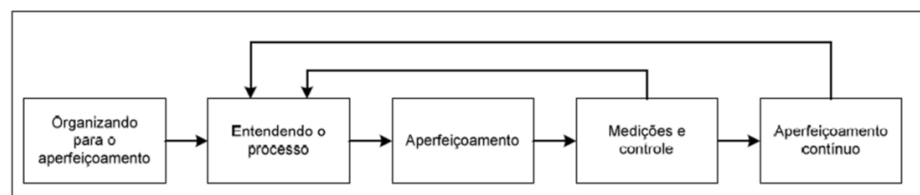
Aperfeiçoamento de Processos Empresariais (APE):

A metodologia de aperfeiçoamento de processos de Harrington (1993) busca a melhoria dos processos empresariais, baseando-se nos seguintes pontos:

- Eliminação de erros;
- Minimização de atrasos;
- Maximização no uso de recursos;
- Promoção do entendimento;
- Facilidade de uso;
- Que os processos sejam amistosos para os clientes;
- Que sejam adaptáveis às mudanças das necessidades dos clientes;
- Que forneçam à organização uma vantagem competitiva;
- Que reduzam a necessidade de mão de obra.

Harrington (1993) divide a APE (metodologia de aperfeiçoamento de processos empresariais) em cinco fases, conforme consta na Figura 6.

Figura 6. As Cinco fases do Aperfeiçoamento de Processos Empresariais



Fonte: Harrington, 1993, p. 27

O objetivo é aperfeiçoar continuamente os processos, divididos em cinco etapas: organizar para o aperfeiçoamento, compreender o processo, melhorar a qualidade, medir e controlar para o aperfeiçoamento contínuo. Slack et al. (2013) argumentam que existem diversas técnicas para mapeamento de processos, mas todas elas apresentam duas características em comum:

- 1) Identificar as atividades que estão ocorrendo no processo;
- 2) Mostrar a sequência de atividades que os materiais, pessoas e informação passam ao longo do processo.

O principal diferencial da metodologia é o detalhamento, etapa por etapa, do macroprocesso, começando pelos sub processos mais críticos, com a aplicação prática de cada melhoria, identificada através da solução de uma ruptura no processo. Esta solução pode ocorrer imediatamente após o detalhamento do sub-processo e não somente depois que todos os processos tenham sido desenhados, como ocorre nas demais metodologias.

É perceptível que, ao serem analisados e trabalhados, é possível obter melhorias, mesmo antes da finalização final. Nenhuma dessas melhorias requer um longo período de implantação, uma vez que o detalhamento de uma etapa de um processo geralmente não é algo complexo. No entanto, ao longo de todas essas etapas, essa metodologia requer um tempo maior de implantação.

Durante a fase de implantação das ações de melhoria, muitas vezes é necessário dar treinamentos para os operadores que executam as tarefas modificadas. A empresa deve avaliar a necessidade de capacitar seus funcionários e realizar uma nova avaliação a intervalos regulares, visando aprimorar continuamente seu desempenho.

5 ANÁLISE DE DADOS

A partir dessa fase do trabalho, foram efetuadas pesquisas com os policiais que laboram nas seções administrativas do CGF e dos Comandos Regionais de Polícia Militar (CRPM), considerando os fatores como tempo de serviço e o local de trabalho, com a finalidade de analisar os obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo. O questionário com perguntas fechadas foi desenvolvido através da plataforma Google Forms, no qual, os policiais militares que trabalham nas seções administrativas voluntariamente acessavam o link com perguntas fechadas. Após o questionário ser devidamente respondido, o próprio aplicativo desenvolveu as respostas em gráficos os quais passamos a tabular para melhor ser apresentado.

Tabela 01 - Pesquisa realizada com policiais que laboram do Comando de Gestão e Finanças sobre mapeamento de processos. Total de 23 policiais.

PERGUNTAS	SIM	NÃO
Existe alguma documentação interna (cartilha, manual, diagrama de fluxo, norma, mapeamento) que descreva a composição e o caminho percorrido do início ao fim dos variados tipos de processos que tramitam pela sua seção?	30,4%	69,6%
Existe algum padrão (modelos) para os documentos que compõem um processo?	87%	13%
Este padrão (modelos) é de conhecimento dos usuários participantes do processo?	82,6%	17,4%
Existe uma sequência lógica das atividades em cada processo?	91,3%	8,7%
Existe alguma dificuldade encontrada no recebimento e conferência dos documentos encaminhados pelas unidades subordinadas? Exemplos: alta quantidade de processos, processos poluídos por documentos não obrigatórios e prazo exíguos.	65,2%	34,8%
Conhece o mapeamento de processo?	65,2%	34,8%
Este padrão (modelos) é de conhecimento dos usuários participantes do processo?	82,6%	17,4%
Acredita que o mapeamento de processos como uma ferramenta facilitaria o aprendizado organizacional nas seções administrativas subordinadas?	87%	13%
Acredita que o mapeamento de processos como uma ferramenta facilitaria o aprendizado organizacional nas seções administrativas subordinadas?	100%	0%

Fonte: Google Formulários Questionário – 04/2024 – Tabela elaborado pelo Autor.

É possível visualizar um desenho inicial do sistema de processos do CGF, onde vários cenários podem ser construídos e encontramos nas respostas coletadas que, embora exista um padrão e uma sequência lógica estabelecida para cada processo, ele não está formalizado e disseminado para todos os policiais que laboram ali.

A partir desse cenário, podemos desenvolver algumas análises críticas: a falta de padronização que resulta em um o maior índice de erro encontrado nos processos demandados ao CGF pelo CRPM, especialmente em relação a documentos incorretos. Além disso, existe uma necessidade de reformular as estruturas gerenciais ultrapassadas, por meio da reinvenção dos seus processos. Isso origina uma grande oportunidade de desenvolvimento de abordagens de mudança organizacional.

Para alcançar o aprendizado organizacional efetivo, não basta apenas captar os modelos mentais. Também é preciso evitar o aprendizado fragmentado entre pessoas e disseminar o conhecimento adquirido por toda a organização. Kim (1996) propõe um modelo integrado de aprendizado organizacional (ver Figura 2) e sugere o uso de laboratórios de aprendizado (campos de prática gerencial projetados em torno dos conhecimentos dos arquétipos e mapas de ação, onde grupos de gerentes podem exercitar-se e aprender juntos).

Tabela 02 - Pesquisa realizada com policiais que laboram do Comando de Gestão e Finanças sobre erros encontrados nos processos. Total de 23 policiais.

PERGUNTAS	RESPOSTAS (23 participantes)			
Qual a porcentagem, você acredita, de processos com algum erro que chegam das unidades para o Comando de Gestão e Finanças?	0% a 25%	26% a 50%	51 a 75%	76% a 100%
	60%	26,1%	8,7%	4,3%
Qual seria o maior motivo de devolução dos processos?	Falta de documentos obrigatórios	Erros nos documentos gerados	Outros	
	56,5%	34,8%	26,1%	

Fonte: Google Formulários Questionário – 04/2024 – Tabela elaborado pelo Autor.

Tabela 03 - Pesquisa com os policiais das seções administrativas dos 19 (dezenove) Comandos Regionais de Polícia Militar sobre tempo de serviço.

PERGUNTAS	RESPOSTAS (183 participantes)		
Quanto tempo trabalha na seção administrativa?	Até 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Mais de 10 anos
	58,2%	20,3%	21,4%

Fonte: Google Formulários Questionário – 01/2024 – Tabela elaborado pelo Autor.

Primeiramente, identificamos que mais de 50% dos policiais que laboram nas seções administrativas no CRPM estão por tempo menor ou igual a 5 (cinco) anos de serviço, 21% mais de 10 anos e 20,3% entre 5 e 10 anos. Nos mostra o fluxo das atividades desempenhadas pelos policiais da administração que muitas vezes vão para as atividades operacionais.

Tabela 04 - Pesquisa com os policiais das seções administrativas dos 19 (dezenove) Comandos Regionais de Polícia Militar sobre mapeamento de processos.

PERGUNTAS	SIM	NÃO
Na sua unidade administrativa existe alguma divisão de atividades e funções?	94,5%	5,5%
Conhece as atividades desempenhadas pelo Comando de Gestão e Finanças?	59,3%	40,7% %
Conhece os requisitos exigidos para os diferentes tipos de processos que são de competência do Comando de Gestão e Finanças?	28,2%	71,8%
Conhece o padrão para os documentos que compõem o processo de transferência para a reserva remunerada?	41,2%	58,8%
Conhece o fluxo (caminho a ser percorrido) do processo de transferência para a reserva remunerada?	37,4%	62,6%
Conhece o mapeamento de processo?	28%	72%
Acredita que o mapeamento dos processos facilitaria na redução dos erros encontrados no processo?	89,6%	10,4%
Acredita que o mapeamento de processos como uma ferramenta facilitaria o aprendizado organizacional nas seções administrativas subordinadas?	92,9%	7,1%

Fonte: Google Formulários Questionário – 01/2024 – Tabela elaborado pelo Autor.

Podemos observar ainda que, por mais que existe a divisão de função, existe também um desconhecimento pela maioria das funções desempenhadas pelo CGF, bem como dos padrões e requisitos dos processos que são iniciados pelas unidades dos regionais e encaminhados para o CGF. Isso ressalta a importância de ministrar treinamentos para os policiais encarregados das tarefas dos processos, evidenciando a seriedade e relevância para todos os funcionários.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conceitos gerais sobre gestão organizacional, apresentando um panorama sobre metodologia de mapeamento de processos e diferenciando as metodologias de ferramentas e técnicas de mapeamento que são comumente confundidas na literatura. Expusemos o

Procedimento Operacional Padrão da Polícia Militar do Estado de Goiás, desenvolvido a partir da necessidade percebida de se padronizar as ações.

As metodologias pesquisadas na literatura, nas suas principais características, foi vislumbrado que o mapeamento de processo pode minimizar a redução de falhas na produção ou tramitação dos documentos, na acumulação de documentos, na falta de procedimentos para lidar com os documentos, no acesso à informação, o que compromete a qualidade das atividades diárias da organização.

O desenvolvimento de estratégias a partir das informações geradas no mapeamento de processos assegura a qualidade no acesso às informações, melhora a estrutura e organização do espaço físico de guarda de documentos, reduz custos operacionais e o excesso da produção documental. Percebeu-se um entusiasmo e aceitação pelos policiais que trabalham tanto no CGF quanto nos CRPMM's.

Ao analisar as respostas das pesquisas, identificaram-se pontos relevantes que podem ser considerados diferenciais na implantação do mapeamento de processos no CGF. Primeiramente, o fator redução no tempo para obtenção de resultados é significativo: como o processo está baseado na melhoria pontual de cada tarefa ou de um pequeno conjunto de tarefas a cada ciclo, as seções podem obter resultados em curto prazo, frequentemente já na análise inicial de uma parte do processo. Outro aspecto favorável é que o mapeamento de processos contempla engloba a melhoria contínua em seus fundamentos, propondo a realização de todos o ciclo de análise do processo, sempre que uma possível melhoria for detectada.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que não houve complicadores ou obstrutores na implementação do mapeamento de processos no Comando de Gestão e Finanças, do contrário percebe-se a abertura para o mapeamento tanto dos policiais que laboram no Comando de Gestão e Finanças como dos policiais que laboram nas seções administrativas dos regionais. Assim, o gestor devem definir os objetivos e os resultados que se pretendem na escolha de cada processo a ser mapeado, com o detalhado suas etapas. Para uma possível implementação, propõe-se que a atividade seja realizada por meio de comissões, levando em consideração o número de problemas já identificados, padrões existentes, documentos gerados, entre outros que a organização achar necessário.

Como o mapeamento de processos ainda não foi validado sob a ótica da pesquisa científica, sugere-se, para o futuro, que o Comando de Gestão e Finanças tenha seus processos mapeados de acordo com a metodologia escolhida, que seja realizado por uma Comissão

constituída por policiais do CGF e dos regionais, levando em consideração os problemas já identificados na pesquisa, utilizando como base os padrões já existentes.

Sugerimos ainda, após a organização e mapeamento dos processos que sejam divulgados com o devido treinamento para tropa, levando em consideração o número de problemas já identificados na pesquisa e que os padrões já existentes sejam organizados, documentados e divulgados com treinamento para a tropa. Seria possível ainda, realizar uma análise comparativa dos resultados com a implantação das metodologias, bem como verificar a eficiência do mapeamento de processos, especialmente no que diz respeito ao tempo de obtenção dos resultados, o que corroboraria o seu uso.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão Por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

BARNES, Earl. **Theological life of a California child**. The Pedagogical Seminary, v. 2, n. 3, p. 442-448, 1892.

BRETAS, Marcos Luiz; ROSEMBERG, André. **A história da polícia no Brasil: balanço e perspectivas**. Topoi (Rio de Janeiro), v. 14, p. 162-173, 2013.

CAMEIRA, Renato Flório; CAULLIRAUX, Heitor Mansur. **Engenharia de Processos de Negócios: considerações metodológicas com vistas à análise e integração de processos**. 2000.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Revista brasileira de enfermagem, v. 57, p. 611-614, 2004.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE ARAÚJO, Flávia et al. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. NBL Editora, 2001.

GOIÁS. **Portaria nº 17.655/2023/CG**, de 29 de maio de 2023. Dispõe sobre o Plano Estratégico da Polícia Militar do Estado de Goiás – PMGO para 2023-2028.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reingeniería**. Editorial Norma, 1994.

HARRINGTON, H, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo, Makron Books, 1993.

HARRINGTON, H. James. **Mejoramiento de los procesos de la empresa**. In: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. 1993. p. sp-sp.

HORBE, Tatiane de Andrade Neves *et al.* **Gestão por processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa do ramo de alimentação**. Revista Sistemas & Gestão, V. 10, n.2, p. 226-237, 2015.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. John Wiley & Sons, 1996.

JOHANSSON, Gunnar; MARKSTRÖM, Ulf; SWEDENBORG, Jesper. **Ruptured thoracic aortic aneurysms: a study of incidence and mortality rates**. Journal of vascular surgery, v. 21, n. 6, p. 985-988, 1995.

JOHANSSON, Henry J. et al. **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.

JUNIOR, Orlando Pavani; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos-BPM: business process management**. M. Books, 2011.

KINGMAN-BRUNDAGE, Jane. **Service mapping: back to basics**. Understanding services management. Integrating marketing, organisational behaviour, operations and human resource management. John Wiley and Sons, 1995.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEAL, Fabiano *et al.* **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional**. 2003.

MUEHLEN, Michael zur; HO, Danny Ting-Yi. **Risk management in the BPM lifecycle**. In: International Conference on Business Process Management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2005. p. 454-466.

OLIVEIRA, Djalma de P. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas. 24ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 16.ed. Reestruturada e Atualizada. São Paulo: Atlas, 2006.

PIRES, Flávia. **Ser adulta e pesquisar crianças: explorando possibilidades metodológicas na pesquisa antropológica**. Revista de antropologia, v. 50, p. 225-270, 2007.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS (PMGO). **Procedimento Operacional Padrão** / Polícia Militar do Estado de Goiás. 4ª edição – Versão 3 – Goiânia: PMGO, 2024. 320 p.; il.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Möhlmann. **Gestão de processos**: da teoria à prática. São Paulo: Atlas, v. 141, 2012.

ROSEMANN, Michael. **Potential pitfalls of process modeling**: part B. In: Business Process Management Journal. Bingley, Emerald, v. 12, nº 3, p. 377-384, 2006.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Saint Paul Editora, 2021.

SLACK, Nigel et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos**: Princípios e práticas de impacto estratégico. Bookman Editora, 2013.

TAYLOR, Frederick W. (1978). **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas.
VERNADAT, François B. **Enterprise Modeling and Integration**: principles and applications, Chapman & Hall, London, 1996.

VIEIRA, Flávia; MOREIRA, Maria Alfredo. **Supervisão e avaliação do desempenho docente**: Para uma abordagem de orientação transformadora. 2011.