

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA
PÚBLICA – CAESP 2017**

RODRIGO TAPIA PASSOS DE OLIVEIRA

**O MAPEAMENTO DE PROCESSOS APLICADO À GESTÃO DAS OPERAÇÕES
POLICIAIS INTEGRADAS EM GOIÁS**

GOIÂNIA

2017

RODRIGO TAPIA PASSOS DE OLIVEIRA

**O MAPEAMENTO DE PROCESSOS APLICADO À GESTÃO DAS OPERAÇÕES
POLICIAIS INTEGRADAS EM GOIÁS**

Artigo apresentado ao CAESP/2017, da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária do Estado de Goiás, em cooperação técnica com a Universidade Estadual de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública.

Orientador: Ten. Cel. José Augusto de Oliveira Lima

Data da Aprovação: ____/____/____

**_____
Prof. Esp. José Augusto de Oliveira Lima – Ten. Cel. QOPM**

**_____
Prof. Esp. Wellington de Urzêda Mota – Cel. QOPM**

**_____
Prof.^a Ma. Nélia Cristina Pinheiro Finotti**

O MAPEAMENTO DE PROCESSOS APLICADO À GESTÃO DAS OPERAÇÕES POLICIAIS INTEGRADAS EM GOIÁS

Rodrigo Tapia Passos de Oliveira¹

RESUMO

Para garantir que as forças policiais do Estado de Goiás possam continuar sua constante evolução e amadurecimento, exercendo o princípio fundamental da eficiência e propiciando maior sincronismo nas ações referentes as Operações Policiais Integradas, este trabalho propõe-se a impulsionar essa evolução sugerindo uma melhora na Gestão da Segurança Pública, através da aplicação e do uso de técnicas de Gerenciamento por Processos. Estudada a viabilidade de se transpor tais técnicas, comumente aplicadas no Setor Privado, para o Setor Público, em particular para a Segurança Pública, propõe-se o emprego da linguagem *Business Process Model and Notation* (BPMN) como solução para o mapeamento a ser gerenciado. Dado que a Secretaria atualmente já dispõe de uma ferramenta computacional voltada a modelagem BPM e sua execução, é proposto um novo modelo de gestão aplicado diretamente ao planejamento das Operações Policiais Integradas. Assim, ao final do estudo, foi possível concluir que o Estado está voltando seus olhos a aplicação das técnicas de Modelagem de Processos de Negócio e tais técnicas podem efetivamente serem aplicadas as Operações Policiais no Estado de Goiás.

Palavras-chave: Segurança Pública, Operação Policial, Integração, Gerenciamento por Processos.

ABSTRACT

In order to ensure that Goiás' police organizations can sustain their constant evolution and maturity, exercising the fundamental principle of efficiency and providing greater synchronism in the actions related to Integrated Police Operations, this work proposes to promote this evolution, suggesting an improvement in the management by using Process Management's techniques. Having studied the feasibility of transposing such techniques, commonly applied in the Private Sector, to the Public Sector, in particular to Law Enforcement, it is proposed to use the Business Process Model and Notation (BPMN) language as a solution for the mapping to be managed. Given that the Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária already has a computational tool specifically designed for BPM modeling and its implementation, it is proposed a new management model applied directly to the Integrated Police Operation's planning. Thus, at the end of the study, it was possible to conclude that

¹ Engenheiro de Controle e Automação (Mecatrônica), Mestre em Engenharia Mecânica e Aeronáutica, Especialista em Inteligência Competitiva e Estratégica para a Segurança Pública. Perito Criminal 1ª Classe. Acumula as funções de Gestor de Sistemas e Perfil de Usuários da Superintendência de Polícia Técnico-Científica (SPTC), Coordenador do Monitoramento de Sistemas do Pacto Integrador de Segurança Pública Interestadual e assessoria direta a SPTC e a Superintendência Executiva de Ações e Operações Integradas (SEAOI).

Goiás' Administration is turning its eyes to the application of BPM techniques and such techniques can effectively be applied to Integrated Police Operations.

Keywords: Law Enforcement, Police Operation, Integration, Business Process Management (BPM).

INTRODUÇÃO

A Segurança Pública, recentemente reconhecida pelo Ministério da Educação como área do conhecimento, tem buscado inúmeras evoluções no que se refere ao desenvolvimento acadêmico e científico. Em poucos anos será comum para as Instituições de Ensino Superior (IES) possuírem cursos especificamente voltados a esta nova área do conhecimento.

Da mesma forma que a Segurança Pública absorveu as características acadêmicas de pesquisa e ensino, esta tem buscado na iniciativa privada as melhores e mais modernas técnicas de gestão empresarial. Neste âmbito, é possível notar a presença crescente de setores como os de: Gestão da Qualidade, Gestão de Projetos, Gestão de Processos, Inteligência Competitiva e até mesmo de Marketing nas instituições de Segurança Pública.

Especificamente no que se refere a Gestão de Processos, a Segurança Pública já aplica boa parte destas técnicas na sua seara administrativa e agora chegou o momento de adentrar na seara operacional. As técnicas de modelagem de processos, comumente utilizadas no ambiente de negócios, podem ser aplicadas ao efetivo mapeamento dos processos envolvidos nas Operações Policiais Integradas realizadas no Estado de Goiás?

Visando responder esta questão, este trabalho pretende apresentar a modelagem BPMN (*Business Process Model and Notation*) como uma solução para a aplicação da modelagem de processos no âmbito das Operações Policiais Integradas do Estado de Goiás. Para tanto será necessário discutir as dificuldades para o serviço público da absorção de técnicas gerenciais de modelagem de processos; apresentar os benefícios do gerenciamento das Operações Integradas por meio de softwares computacionais de modelagem e gestão e, por último; validar o processo relacionado às Operações Policiais Integradas mediante a modelagem dos processos envolvidos na Operação por meio do emprego da técnica de modelagem BPMN e o uso de uma ferramenta computacional correlata.

Neste contexto, far-se-á necessário o desenvolvimento de uma nova metodologia de trabalho a ser proposta e absorvida por toda a comunidade da Segurança Pública envolvida diretamente com as operações integradas. Essa nova metodologia propiciará ao Estado de Goiás se tornar mais eficiente e dinâmico na forma de gerenciar suas Operações Policiais Integradas.

1 GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA

As organizações públicas e privadas, no exercício de seu negócio e com o objetivo de cumprir sua missão institucional, têm buscado incessantemente melhorar e se profissionalizar para agregar mais valor aos seus produtos e ter uma maior eficiência. O mesmo ocorre com a gestão na Segurança Pública.

Este autor, entre outros, defende a posição que para efetivo cumprimento do art. 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2017a), entendendo o sentido *lato* imbuído no princípio da eficiência, o Estado fica obrigado a adotar qualquer metodologia ou tecnologia que o torne mais eficiente, ou seja que mantendo a mesma efetividade resulte em um custo menor.

Em consonância a este sentido, o Manual de Gestão por Processo do Ministério Público Federal (BRASIL, 2013) se refere ao tema com uma abordagem um pouco diferenciada. Este define inicialmente a eficiência como sendo “a capacidade de obter uma maior quantidade de saídas/produtos (*outputs*), utilizando a menor quantidade de recursos/entradas (*inputs*)”. Assim sugere-se que para uma boa gestão dos recursos públicos, uma tarefa será eficiente quando for realizada da melhor maneira possível.

Outrossim, para ser mais eficiente e realizar uma tarefa da melhor maneira possível, há que se modificar muito do que hoje se pratica. Para alterar esse *status quo* é necessário primeiro identificar a situação atual para analisá-la e em seguida modificá-la buscando este aprimoramento. Deste modo, as técnicas de gerenciamento por processos, em particular no que tange o mapeamento do processos, tornam-se uma alternativa ao serem empregadas na reengenharia necessária para otimização e automação das situações que a décadas causam lentidão no melhor atendimento a população.

Ao longo dos últimos anos, alguns estudos têm surgido voltados a implementação das técnicas de mapeamento de processo como forma de melhorar a gestão pública. Nesse sentido Fayer (2013) afirma que:

“... para alcançar efetivamente o sincronismo organizacional, é necessário o redesenho dos processos por meio do desenvolvimento e da implantação de um modelo de gestão de processos com foco na simplificação, além da racionalização e automação dos mesmos.” (FAYER, 2013, p. 143-144)

Em consonância Silva (2014, f. 80) afirma que “o amadurecimento da organização em BPM é um dos elementos facilitadores à compreensão e aperfeiçoamento dos processos”. Sendo neste caso BPM (*Business Process Management*), o termo técnico comumente aplicado a Gestão por Processos em qualquer organização.

2 GESTÃO POR PROCESSOS

Conforme entendimento de Avani Júnior e Scucuglia (2011) a gestão, ou o gerenciamento, deve ser definido como “ação” ou “omissão” relativa à interferência humana nos processos de uma organização, sempre com a perspectiva de alcançar objetivos não conquistados ou a reversão de tendências negativas observadas.

Adentrando em um nível específico de gestão, a Gestão por Processos pode ser definida, conforme apresentado pelo Manual de Gestão por Processo do Ministério Público Federal:

“A Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) é uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo.” (BRASIL, 2013, p. 14)

Neste modelo de Gestão por Processo, cada processo pode ser simplesmente entendido como um fluxo de trabalho (workflow) que tem insumos sendo consumidos, produtos sendo criados e serviços sendo realizados. Todas estas atividades em uma sequência lógica em que uma depende da outra e; em que, a sucessão dos eventos é clara e bem definida.

Ainda, conforme Prado Júnior (2013), para a aplicação da Gestão por Processos é urgente se transformar os conceitos que lhe são relacionados e noções que sejam concretas e palpáveis, de forma que possam ser compreendidas e operacionalizadas pela organização para melhorar seus processos de trabalho.

A principal referência para a Gestão de Processos é o Guia BPM CBOK (ABPMP, 2013) que frisa que “sem a prática de Gerenciamento de Processos de Negócio, as organizações têm dificuldades para identificar adequadamente e

responder às incertezas”. Conclui ainda que quando as organizações se preocupam em identificar, gerenciar e medir seus processos de negócio, estas estão mais bem preparadas para a transformação e melhor posicionadas para reconhecer e lidar com os desafios.

SILVA (2014, f. 25) conclui então que “a gestão por processo se propõe a criar uma nova cultura, uma nova forma de ver e gerenciar a organização”. Para atender esse objetivo, de acordo com Zaiden (2013), o BPM precisa convergir tecnologias de fluxo de trabalho, integração de aplicações corporativas, gerenciamento de documentos, regras de negócio, desempenho e lógica.

2.1.DEFINIÇÃO DE PROCESSO

Conforme apresentado por Campos (2014, pos. 205) “um processo é uma sequência de atividades com um objetivo específico”. Uma definição mais completa vem do guia básico de BPMN da empresa Neomind:

“Processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adicionando a esta um valor, e fornece uma saída gerando um produto valorado. Então, em um processo são conhecidos os passos a serem seguidos, as sequências em que eles acontecerão, as pessoas (ou perfil) envolvidas em todas as atividades e o produto final a ser produzido.” (NEOMIND, p. 02)

Em geral nos processos, as atividades são ações que devem ser necessariamente executadas para a conclusão do objetivo do processo. É comum representar as atividades como sendo “o quê” será feito durante o processo. A pessoa ou entidade responsável pela execução da atividade é chamada de ator.

Assim, cada processo é composto basicamente de atividades contínuas, cujas responsabilidades são de diferentes atores, que seguem um fluxo pré-determinado. Vários outros elementos ainda podem ser empregados durante a definição e determinação do mapeamento do processo. São exemplos destes, os eventos e as anotações.

Existem várias formas de se classificar um processo. Para efeito deste estudo apenas citaremos as três categorias clássicas de classificação dos processos organizacionais: os processos primários (também chamados de finalísticos, ou seja, estão ligados diretamente à atividade fim), os processos de suporte (também

chamados de apoio, são processos que trabalham para atender aos processos primários) e o processos gerenciais (que trabalham para garantir que os outros dois tipos sejam executados de forma adequada).

2.2. NOTAÇÕES PARA MODELAGEM DOS PROCESSOS

Independente da categoria, todos os processos podem ser mapeados e descritos nas diversas formas de notação, ou linguagem existentes. As mais comuns notações ou linguagens são:

- IDEF (Integrated Definition Language), que se trata de notação para modelagem funcional criada pela Força Aérea Norte-americana;
- ARIS (*Architecture for Integrated Information Systems*), desenvolvida pelo Dr. Sheer, que fundou a empresa IDS Sheer;
- BPMN (*Business Process Model and Notation*), que conforme os Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico (BRASIL, 2016, p. 39), é um “padrão, mantido pelo Object Management Group (OMG), [...] que tem por objetivo tornar os modelos de processo facilmente compreensíveis por todos os envolvidos no seu ciclo de análise, implementação, monitoramento e gestão”.

3 GESTÃO DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO GOIANO

De acordo com Zaiden (2013), dada a tendência mundial de opção por Gerenciamento por Processos, “o Estado de Goiás definiu como uma das diretrizes de seu Plano Estratégico a Otimização de Processos”, vinculada ao eixo “Estruturação de uma Nova Administração Pública”.

Foi então instaurado um Escritório de Processos, que durante o período em que esteve ativo trabalhou com diversos processos finalísticos na área da Segurança Pública: Apuração Penal no Âmbito da Polícia Civil Apuração Penal – PC, Perícia – SPTC (IML), Perícia – SPTC (II), Perícia – SPTC (IC), Atendimento Emergencial – PM e Atendimento Emergencial de Resgate – CBM.

Outro exemplo está na Estrutura Organizacional da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), que têm uma Seção do Estado Maior voltada diretamente para definição e estudo dos Processos da Corporação. Ainda no que se refere a PMGO, a Portaria nº 7.899/PM (GOIÁS, 2016, p.15) que implanta o Plano Estratégico

2016-2022, infere como justificativa para o Planejamento Estratégico “a necessidade de reavaliar, criar e aprimorar os processos”.

4 USO DO BPMN NO SERVIÇO PÚBLICO

Conforme apresentado pelo Sítio do Governo Eletrônico (BRASIL, 2017b), a interoperabilidade é uma característica que se refere à capacidade de diversos sistemas e organizações de trabalharem em conjunto.

O Governo Federal denomina ePING aos seus Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico. Estes padrões definem um conjunto mínimo de premissas, políticas e especificações técnicas que regulamentam a utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) no governo federal.

No documento de referência do ePING (BRASIL, 2016, p. 35), nas especificações técnicas do Tópico 5 – Áreas de Integração, fica definido a tecnologia BPMN – *Business Process Model and Notation*, em suas versões 1.2 e 2.0, como sendo as especificações referentes ao componente destinado a notação de modelagem de processos.

Este ponto visa atender a dimensão semântica das Políticas Gerais do ePING, onde está descrito o desenvolvimento e adoção de um padrão de modelagem de dados para Governo. A escolha da BPMN é baseada no fato de ser uma notação simples, objetiva e facilmente utilizável.

A ePING, embora seja concebida como uma estrutura básica para a estratégia de governo eletrônico, aplicada aos órgãos do Poder Executivo do Governo Federal, não restringe a participação, por adesão voluntária, de outros Poderes e outras esferas de governo.

Não obstante o fato do ePING ser de uso obrigatório para os órgãos do Executivo Federal, alguns órgãos partiram na frente criando seus próprios manuais e referências em relação a Gestão por Processos. Foi o caso do Ministério Público Federal (BRASIL, 2013) que em seu âmbito definiu essa nova forma de atuar como sendo decorrente do “Planejamento Estratégico 2011-2020 – Uma construção coletiva”.

“Nesse contexto, integrar a gestão estratégica com a gestão por processos é condição essencial para o sucesso de ambas as abordagens. O cumprimento das metas definidas é consequência direta da modernização

dos processos que passam a atingir um novo nível de desempenho. Uma estratégia somente pode ser bem sucedida pela transformação dos seus processos organizacionais. Afinal, os processos comportam pessoas, suportadas por sistemas e organizadas em áreas de atuação integradas para concretizar a estratégia”. (BRASIL, 2013, p. 9)

O próprio Governo do Estado de Goiás já vem a alguns meses difundindo as técnicas de modelagem de processos através de cursos ministrados pela Escola de Governo Henrique Santillo, principalmente relacionados ao mapeamento e a utilização do software Bizagi, mais comum ferramenta para uso da modelagem e notação através da BPMN.

5 OPERAÇÕES POLICIAIS INTEGRADAS

A Operação Policial Integrada consiste no emprego de mais de uma força policial no enfrentamento de uma situação específica. Em congruência com isto, o Manual de Comando e Controle do Estado de Goiás (2015) sugere que o planejamento da Operação Integrada deve contemplar a interoperabilidade das forças empregadas na operação, sejam elas singulares ou conjuntas. Deste modo, o planejamento para o preparo e para o emprego das forças deve ser conjunto e integrado.

Internamente, em cada instituição policial – seja ela Polícia Militar, Polícia Civil, Polícia Técnico-Científica, Bombeiros Militares ou Sistema Prisional – em geral, já existem Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) que normatizam como deve ser realizada cada operação na atividade fim. Muitas vezes baseados nos preceitos de disciplina e hierarquia, esta metodologia de abordagem da área fim tem se mostrado efetiva ao longo dos anos.

Todavia, o cenário torna-se cada vez mais complexo quando é necessário integrar agentes e profissionais de mais de uma instituição. Pessoas com diferentes *backgrounds*, diferentes valores, diferentes expectativas são colocadas a trabalhar conjuntamente de forma que o modo de trabalhar de “um” conflita diretamente com o modo de trabalhar do “outro”.

Ou seja, no fim das contas, quem dará as ordens? Como fica a cadeia de comando? A esta atividade combinada e sinérgica dá-se o nome de Operação Policial Integrada. No âmbito do Estado de Goiás, o órgão responsável por organizar e

executar estas operações é a Superintendência Executiva de Ações e Operações Integradas (SEAOI).

5.1. NÍVEIS ORGANIZACIONAIS RELACIONADOS AS OPERAÇÕES POLICIAIS INTEGRADAS

São quatro os níveis organizacionais relacionados as Operações Policiais Integradas: político, estratégico, tático e operacional. Como a Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás tem atividades vinculadas a Política Estadual e a Estratégia de Segurança Pública, esta personifica os dois níveis: político e estratégico. Já o nível tático é exercido conjuntamente pela Superintendência Executiva de Ações e Operações Integradas e pela gestão de cada uma das forças policiais. Enquanto o nível operacional é exercido diretamente pelos profissionais (operadores) de Segurança Pública na atividade fim.

5.2. PADRONIZAÇÃO DOCUMENTAL

Operações Policiais Integradas têm sido realizadas comumente pela SEAOI através de sua estrutura organizacional. Para tanto, alguns documentos e etapas são cumpridas. Estas servirão de modelo para a introdução da notação BPMN no mapeamento e em seguida na gestão das Operações Policiais Integradas. Estes documentos, em sua completude, já foram definidos, seja em material não publicado ou em material de origem sigilosa. Assim, este autor não têm a autoria dos mesmos, mas precisa apresentá-los para a consecução do objetivo do trabalho. Seguem os documentos listados a seguir:

- **ORDEM DE MISSÃO:** é um documento de natureza estratégica, de caráter sigiloso, de uso interno da Secretaria, expedido pelo próprio Secretário com a finalidade de: orientar os órgãos que compõem a secretaria e os organismos afins e parceiros, estabelecer as ações e operações integradas como prioridades, uniformizar a metodologia de execução (diagnóstico, planejamento e controle) e legitimar as ações dos integrantes na missão.
- **ORDEM DE OPERAÇÃO:** é um documento de natureza tática que tem por objetivo definir, baseado na finalidade orientada na Ordem de Missão, todo o processo que regula as ações a serem desenvolvidas durante o período da missão. Este também

é de uso interno das partes envolvidas e, no caso do Estado de Goiás, é expedido pelo Superintendente de Ações e Operações Integradas. Sua finalidade básica consiste em: doutrinar o serviço policial sobre o objetivo a ser alcançado, facilitar o planejamento e a execução, estabelecer o cronograma de atividades e induzir a integração interna e externa das partes envolvidas.

- **DESPACHOS:** são documentos de natureza operacional voltados ao encaminhamento de outros documentos as pessoas que farão a execução das atividades.
- **RELATÓRIO SITUACIONAL UNIFICADO:** é um documento de natureza operacional que apresenta aos planejadores a situação atual vinculada a missão, explicita os alvos de interesse, levanta os riscos e propõe soluções às dificuldades operacionais.
- **PLANO OPERACIONAL INTEGRADO:** é um documento de natureza operacional, que deve ser elaborado através das diretrizes estabelecidas na Ordem de Operação e considerando a situação apresentada no Relatório Situacional Unificado. O plano deve exibir o planejamento, designar as tarefas, informar os detalhes operacionais, estabelecer as recomendações de segurança, definir as responsabilidades, traçar as ações e orientar a execução das tarefas.

Obviamente que, para o efetivo aproveitamento das técnicas de Gerenciamento por Processos em um ciclo completo de uma Operação Policial, ainda seria necessário definir, de uma forma ou de outra, o Relatório Final Unificado. Contudo, este estudo visa promover a implementação inicial da modelagem de processos no planejamento da Operação, para somente então, em uma etapa seguinte, partir para a execução, supervisão e relatoria, etapas que contemplariam o uso dos Relatórios Parciais e do Relatório Final Unificado.

5.3. FLUXO DE TRABALHO DO PLANEJAMENTO DA OPERAÇÃO POLICIAL INTEGRADA

No diagrama da Figura 1 seguem apresentadas as atividades básicas de como se dá o fluxo de trabalho envolvido no planejamento da Operação Policial Integrada, contendo os atores responsáveis pela elaboração de cada um dos documentos citados no subitem anterior.

Figura 1 – Ordem das atividades na Operação Policial Integrada



Fonte: Autor (2017)

6 METODOLOGIA

A principal metodologia de pesquisa que foi empregada neste trabalho é a pesquisa bibliográfica, através da qual puderam ser trazidas as claras a resposta da pergunta central (problema) e a validação das hipóteses correlatas.

A pesquisa consistiu em buscar publicações: livros, revistas, jornais, artigos, entrevistas gravadas, nos ambientes físico e virtual e compilar as informações de modo a criar um conhecimento aproveitável no âmbito da administração de segurança pública no Estado de Goiás.

Outrossim, o desenvolvimento da pesquisa foi realizado no âmbito do Curso de Altos Estudos em Segurança Pública – Turma de 2017 e fisicamente nos ambientes institucionais da Superintendência Executiva de Operações e Ações Integradas (SEAOI), órgão de primeiro escalão da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária do Estado de Goiás no qual labora o autor.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme Silva (2014, f. 30), “implantar BPM em qualquer organização requer a disposição para inovar, criar, mudar, alterar o *status quo*, empreender na busca de inserir um modelo de gestão para atingir um modelo idealizado”. Já Fayer (2013, f. 144) ensina que “para o desenvolvimento organizacional é primordial que as organizações realizem o aperfeiçoamento de seus processos internos”.

Se juntarmos ambas propostas, podemos propor inicialmente que podem ser gerados benefícios individuais para cada instituição que compõe a Segurança Pública de Goiás. Ou seja, podemos depreender que, ao incorporar as técnicas de Gerenciamento por Processos, ao amadurecer e evoluir como instituição, cada unidade organizacional pode melhorar sua eficiência e entregar um melhor trabalho a população.

Ao mesmo tempo, com o amadurecimento de cada instituição isoladamente e o devido mapeamento dos seus processos internos, é possível melhorar o sincronismo organizacional através de uma gestão voltada aos processos em um nível superior, quando aplicadas às Operações Policiais Integradas, cuja gestão se dá externamente.

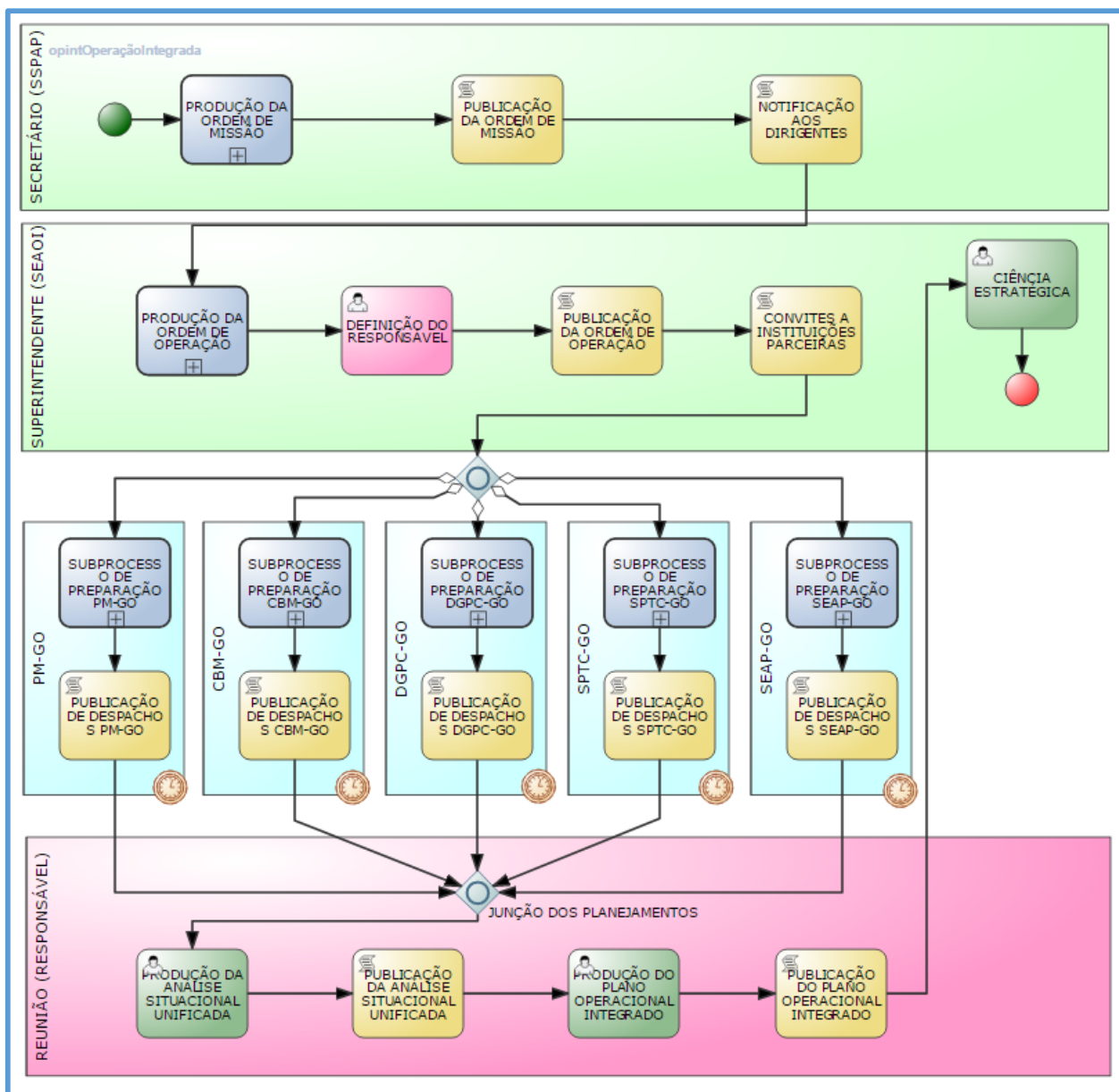
Desta feita, não só a Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária, através de sua Superintendência Executiva de Ações e Operações Integradas tem a ganhar, bem como cada instituição policial de maneira independente pode ser beneficiada da aplicação de uma gestão baseada em processos.

Recentemente a SEAOI decidiu por introduzir técnicas modernas de Gerenciamento de Processos para normatizar e controlar todas as Operações Integradas realizadas no âmbito do Estado de Goiás. Para tanto foi adquirido, através de uma parceria público-privada, o sistema informacional Neomind Fusion ECM Suite, que contempla três módulos: sendo um módulo de gestão de processos (BPM), um gerenciador de documentos (GED) e um gerenciador de indicadores (BI).

Baseado na forma como atualmente se faz o desenvolvimento de todo o planejamento relacionado com as Operações Policiais Integradas, foi possível modelar e propor uma forma otimizada que segue apresentada na Figura 2.

Conforme já mencionado no subitem 5.2, foi apresentada apenas a parte do planejamento operacional. Sendo que no ambiente laboral da SEAOI estão sendo desenvolvidos ainda outros fluxos de trabalho como o do Pedido de Busca e Relatório de Inteligência e o do Monitoramento das Operações.

Figura 2 – Processo: Planejamento da Operação Policial Integrada



Fonte: Autor (2017)

Neste ponto, faz-se necessário detalhar melhor como se dá o fluxo de trabalho que foi apresentado na Figura 2 e, para tanto, introduzir alguns conceitos relacionados a tecnologia BPMN:

- A todo o conjunto apresentado denomina-se *pool* (do termo piscina em inglês). A cada um dos grandes retângulos (dois verdes, cinco azuis e um rosa) denomina-se raia. A raia é que designa a responsabilidade pelas atividades nela contida. Faz parte das boas práticas denotar como o título da raia a sua vinculação ao papel que realiza suas atividades internas.

➤ As atividades estão representadas pelos retângulos menores no interior das raias.

Temos três tipos de atividades neste processo:

- Os retângulos azuis designam um subprocesso, ou seja, os mesmo contemplam mais atividades envolvidas em seu interior do que apenas uma, podendo inclusive ter outros atores relacionados.
- Os retângulos amarelos são *scripts* de execução automática, são atividades realizadas pelo sistema informacional e não por um usuário.
- Já o retângulo rosa e os retângulos verdes são atividades realizadas diretamente por um usuário.

➤ Os outros elementos que aparecem na figura e que merecem ser mencionados neste ponto são:

- Os dois losangos com círculo no centro são *gateways* (portões) que servem para abrir e concentrar o fluxo. O círculo no centro do *gateway* informa ao analista que se trata de um *gateway* do tipo inclusivo, ou seja, ao abrir o fluxo pode ir para qualquer um ou mesmo todos os caminhos possíveis, a depender das condições. E ao fechar, o fluxo deve aguardar que todas as tarefas sejam finalizadas.
- Para garantir que não haja atrasos e inclusive, com o intuito de acelerar o processo, são inseridos relógios (entidades afixadas as raias azuis) sejam para as comunicações, para as atividades ou até raias, como no exemplo. Forçando a consecução de uma tarefa mesmo que determinado ator ainda não tenha cumprido sua responsabilidade.
- Os círculos verde e vermelho denotam, respectivamente, o início e o final do processo.
- Os pequenos losangos brancos no início das setas de direção de fluxo que partem do *gateway* inclusivo representam condições implementadas no sistema. Especificamente neste fluxo, significam que a comunicação só será realizada naquele sentido se aquela força de destino tiver sido escalada para participar da Operação Policial Integrada pela Ordem de Missão.

Superado o léxico vinculado a esta linguagem, fica possível explicitar como se dá a sequência de eventos:

1. Inicialmente o processo é iniciado pelo Secretário de Segurança Pública e Administração Penitenciária que valida informações como: número e o ano da Ordem de missão; e o Nome da Operação.

2. No processo interno relacionado a “PRODUÇÃO DA ORDEM DE MISSÃO”, o secretário pode designar outro servidor para o preenchimento das informações relacionadas com a missão, sendo que ao final, todo o conteúdo deverá obrigatoriamente voltar ao secretário para assinatura final e liberação.
3. O sistema automaticamente publica o documento “ORDEM DE MISSÃO” em seu Gerenciador Eletrônico de Documentos (GED), definindo os níveis de segurança e acesso, conforme as forças que foram selecionadas para participar da Operação Policial Integrada. Exemplificando, neste momento, o documento “ORDEM DE MISSÃO” poderia estar disponível para consulta por exemplo pelas seguintes autoridades: Superintendentes Executivos, Superintendente de Inteligência, Comandante Geral da PM e Delegado Geral da Polícia Civil.
4. É enviada então uma notificação por e-mail a todas as autoridades designadas para que acessem o sistema e consultem as informações da Missão.
5. O fluxo agora troca de raia e cabe ao Superintendente Executivo de Ações e Operações Integradas produzir o documento “ORDEM DE OPERAÇÃO”. A exemplo da produção da Ordem de Missão, esta etapa também é um subprocesso com atividades em seu interior.
6. O Superintendente Executivo deve então escolher quem será o responsável pela gestão da operação. Em geral esse responsável será escolhido entre os gestores regionais ou entre profissionais de planejamento de cada força ou da própria secretaria.
7. O documento “ORDEM DE OPERAÇÃO” é então publicado.
8. Caso haja a necessidade de participação de uma entidade organizacional que não seja subordinada à Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária (p.e. a Polícia Federal), é neste momento que são enviados os convites para que os mesmos possam ter ciência da reunião.
9. A “ORDEM DE OPERAÇÃO” é então difundida para as forças subordinadas que tenham sido escolhidas a participar. Cada força tem seu próprio processo de como tratar essa informação. Contudo, ao final do subprocesso individual, devem ser publicados despachos relativos a quem serão as pessoas indicadas a comparecer na Reunião de Planejamento que foi designada pela “ORDEM DE OPERAÇÃO”
10. O prazo previsto para a consecução desta atividade de despacho é não maior que 72 horas.

11. No dia da Reunião de Planejamento fica então, o servidor designado como gestor da operação responsável por compilar todos os dados para a formulação da “ANÁLISE SITUACIONAL UNIFICADA” e do “PLANO OPERACIONAL INTEGRADO”.
12. Sendo que após cada etapa e o carregamento destas informações no sistema, o mesmo trata diretamente de sua publicação.
13. Por fim, o planejamento termina com uma notificação de ciência estratégica por parte do Superintendente Executivo para que não haja conflitos entre o desejo estratégico e a execução operacional.

Não obstante o uso desta tecnologia nas Operações Policiais Integradas do Estado de Goiás, esta mesma tecnologia também está sendo aplicada ao Pacto Integrador de Segurança Pública Interestadual, que contempla operações policiais conjuntas de 17 estados da federação (um quantitativo que vem aumentando a cada mês). Neste, seis fluxos já estão mapeados e também estão sendo implementadas com o uso da ferramenta Fusion.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho foi possível apresentar como está atualmente o uso do Gerenciamento por Processos no âmbito da esfera governamental, seja ela federal ou estadual. Ao longo destes últimos anos, o governo do Estado de Goiás tem voltado seus olhos a aplicação das técnicas de Modelagem de Processos de Negócio como forma de melhorar sua eficiência.

Termos como processos, atores, atividades passaram a ser comuns no cotidiano dos diferentes níveis organizacionais da gestão estadual. Outrossim o processo está apenas no início, numa migração de um modelo estatal burocrático e hierárquico para um modelo gerencial voltado as responsabilidades.

O uso da tecnologia BPMN (*Business Process Model and Notation*) para a notação e modelagem dos processos a serem gerenciados pareceu uma escolha mais acertada. Trata-se de código aberto, em constante evolução, com padrões simples e claros e que já está sendo utilizado como padrão pelo próprio governo federal.

No caso específico das Operações Policiais Integradas do Estado de Goiás, a iniciativa da Superintendência Executiva de Ações e Operações Integradas é extremamente inovadora. A SEAUI se beneficia de dois fatos, o primeiro é que

muitos dos processos individuais de cada instituição já estão operacionalizados; o segundo que a tecnologia BPM como um sistema informacional já está disponível. Desta forma, a partir daí é possível buscar uma maior sinergia organizacional através da interoperabilidade dos sistemas informacionais.

Individualmente, cada instituição de Segurança Pública, também tem a ganhar com essa nova forma de desenvolvimento nas Operações integradas, pois a tecnologia disponível para a Operação Integrada passa também a estar disponível individualmente para cada Instituição. Apenas uma pequena parcela do potencial do sistema instalado está atualmente sendo utilizada, seja para a normatização de processos ou para produção de conhecimentos voltados a tomada de decisão (Inteligência).

Em sendo mais eficiente a Segurança Pública, ao empregar técnicas de gestão mais modernas, também a sociedade goiana passa a ter grandes benefícios, sejam eles de forma financeira ao economizar recursos, sejam eles na forma de eficácia ao desempenhar um melhor papel. Atendendo assim ao princípio fundamental da eficiência.

Ao final do estudo, foi possível concluir que a técnica de modelagem BPMN pode efetivamente ser utilizada para descrever os processos relacionados as Operações Policiais Integradas no âmbito da Segurança Pública do Estado de Goiás. Que trará enormes benefícios e tornará o serviço público mais moderno e acima de tudo, mais eficiente, no atendimento da sociedade goiana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVANI JUNIOR, Orlando Pavani; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM: Gestão orientada à entrega por meio de objetos**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. 1ª ed. 2013. Versão 3.0. 441p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF88)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 18 de junho de 2017.

_____. **Manual de Gestão por Processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013. 53p.

_____. **Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico: Documento de Referência**. BRASÍLIA: MP/STI, dezembro de 2016. Versão 2017. 41p. Disponível em: <<https://www.governoeletronico.gov.br/eixos-de-atuacao/governo/gestao/interoperabilidade/eping-padroes-de-interoperabilidade-de-governo-eletronico>>. Acessado em 25 de junho de 2017.

_____. **Sítio do Governo Eletrônico**. Disponível em <<https://www.governoeletronico.gov.br/>>. Acessado em 25 de junho de 2017.

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de Processos com BPMN**. 2 ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2014. 176p. Versão eBook para Kindle, 2476 posições.

FAYER, Jackeline Fernandes. **Gestão de processos na Administração Pública – Um estudo sobre os limites e possibilidades na Implantação e aperfeiçoamento**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2013. Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 172 f.

GOIÁS. **Manual de Comando e Controle do Estado de Goiás**. Goiânia: Centro Integrado de Inteligência Comando e Controle, 2015. 73 p.

_____. **Planejamento Estratégico da Polícia Militar: 2016 a 2022**. Goiânia: PMGO, 2016. 52 p.

NEOMIND. **Business Process Model and Notation**: Um guia básico de BPMN. Joinville: NEOMIND. Disponível em: <<http://neomind.com.br/fusion/site/home>>. Acessado em 25 de junho de 2017.

PRADO JÚNIOR, Tarcísio Ximenes. **Gestão por Processos: Instrumento de Governança na Administração Pública**. Rio de Janeiro: ESG, 2013. Trabalho de conclusão de curso apresentado a Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia. 46 f.

SILVA, Jorge Goncalves. **Gestão por processos em organizações publicas**: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações publicas. Rio de Janeiro: FGV-EBAPE, 2014. Trabalho de final de curso apresentado à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de mestre. 89 f.

ZAIDEN, Janine Almeida Silva. **Escritório de Processos: Otimizando a Gestão Pública do Estado de Goiás**. In: VI CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2013., 32 p.