

# Gerenciamento de Processo de Negócio: a modelagem do processo de aquisição/contratação na Polícia Militar da Bahia

**Jair de Freitas Gúlias Neto**

Graduado em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar da Bahia, em Fisioterapia pela Universidade Católica de Salvador. Especialista em Engenharia e Gestão do Conhecimento: Inteligência Empresarial pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), em Gerenciamento de Projetos pela Universidade de Salvador, em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar da Bahia e, em Gestão Estratégica de Processos de Negócio pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MG)

**Resumo:** Na busca incessante pela melhoria da qualidade do serviço prestado a Polícia Militar da Bahia, fazendo uso da disciplina Gestão por Processo, tem buscado melhorar a qualidade do seu serviço ao tempo que realinha suas práticas. Diante disso, buscou-se após análise do processo atual, propor um modelo para padronização do processo de aquisição/contratação da Polícia Militar da Bahia, permitindo um realinhamento da sua execução. Proposta que levou ao desenvolvimento do tema por meio de uma pesquisa com uso do método indutivo, em um recorte transversal e um enfoque qualitativo. Tratando-se ainda de uma pesquisa de cunho não-experimental, sendo um estudo descritivo que utilizou a pesquisa da literatura e documental para coleta de dados. No caminho até a entrega final foram observadas oportunidades de melhoria diretas para o processo, além de outros ganhos para a equipe responsável pelo trabalho desenvolvido e para a Instituição, como aprofundamento no conhecimento, maior entendimento sobre a “engrenagem” que é formada pelas diversas áreas envolvidas e interessadas nas atividades, assim como aumento na maturidade profissional e institucional. Para a disciplina de Business Process Management e aos profissionais certificados na mesma a iniciativa permitiu evidenciar a importância da gestão por processos para a melhoria dos resultados organizacionais. Por fim, ao modelo de processo sugerido foi agregado um plano de ação que permita uma melhor gestão das mudanças e resultados a serem alcançados.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Processos de Negócio. Gestão Pública. Polícia Militar da Bahia.

**Abstract:** In the constant search for improving the quality of the service provided by the Military Police of Bahia, using the Management by Process discipline, it has sought to improve its service quality while realigning its practices. Therefore, after analyzing the current process, it was sought to propose a model to standardize the acquisition / contracting process of the Military Police of Bahia, allowing a

realignment of its execution. The Proposal develops the theme through research using the inductive method, in a cross-sectional and qualitative approach. It is also non-experimental research, a descriptive study that used literature and documentary research for data collection. On the way to the final delivery, opportunities for direct improvement for the process were observed, in addition to other gains for the team responsible for the work developed and for the Institution, such as deepening knowledge, greater knowledge about the “gear” that is formed by the different areas. Consequences and results in activities, as well as increased professional and institutional maturity. The discipline of Business Process Management and professionals certified in the same initiative highlight the importance of process management to improve organizational results. Finally, we added a plan to the suggested process model that allowed a better solution to the changes and results.

**Keywords:** Business Process Management, Public Management, Bahia State Military Police.

## 1 Introdução

Criada em 17 de fevereiro de 1825, através de Decreto Imperial e, então, denominada “Corpo de Polícia”, a Polícia Militar da Bahia (PMBA) possui, conforme a Constituição Federal, Art. 144 (BRASIL, 1988), o dever de exercer a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Sua área de responsabilidade coincide com toda a extensão do Estado da Bahia, dessa forma exerce o policiamento ostensivo preventivo nos seus 417 municípios baianos e para tal mister necessita de uma logística que a permita atuar neste vasto território com características diversas e distintas.

Analisando sob a ótica do Gerenciamento de Processos de Negócio, seus principais Processos de Negócio são o Policiamento Ostensivo Preventivo e o Policiamento Especializado, contudo para execução dos seus Processos de Primários é necessário o funcionamento de forma harmônica dos Processos de Suporte e Gerenciais. Diante do tamanho do território de responsabilidade e da necessidade de decisões e ações ágeis o suficiente para atender às necessidades que sua missão lhe impõe, a PMBA optou por descentralizar muitas de suas funções, dentre elas a logística e consequentemente os processos de aquisição. Permaneceu centralizado no Departamento de Apoio Logístico (DAL) apenas as grandes aquisições como fardamento, armamento, viaturas etc.

Dentre os processos de suporte mais importantes, exigidos e críticos se encontra o processo de compras. Apesar de bastante normatizado dentro do Estado, esse processo sofre adaptações locais em suas atividades em muitas das 56 Unidades Gestoras (UG) que o executam. Assim, o padrão de execução acaba aos poucos se modificando e essa falta de maior padronização expõe os gestores a possíveis falhas, inclusive sendo este fato pontuado pela Procuradoria Geral do Estado (PGE) e pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE). Embora reconheçam a qualidade dos processos executados na PMBA, o que os torna referência para os demais órgãos do Estado, esses órgãos de controle destacam as diferentes formas de realização no âmbito da Corporação.

Diante desse cenário, esse trabalho nasce da necessidade de propor um modelo para padronização do processo de aquisição/contratação da PMBA, permitindo um realinhamento em sua forma de execução.

## 2 Referencial Teórico

Uma das definições para o termo logística, segundo o Dicionário Aurélio, é “ação de organizar teoricamente a localização, disposição e transporte dos envolvidos numa operação militar”, bem como “a parte da arte militar que trata dos problemas de transporte e de abastecimento das tropas”. (FERREIRA, 1993, p. 1045). Infere-se desses problemas, a necessidade de planejamento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material para fins operativos ou administrativos.

Dessa forma, percebe-se a importância dessa área na esfera militar, onde guerras já foram perdidas por falhas logísticas. Portanto, a importância não seria diferente para a Polícia Militar da Bahia. Em seu Plano Estratégico 2017 – 2025 – a PMBA rumo ao seu bicentenário, essa Instituição explicita de forma clara essa importância, pois seu Objetivo Estratégico n.º 13 estabelece como uma de suas prioridades “Garantir a logística adequada às necessidades da instituição.” (BAHIA, 2017).

Considerando ainda que essa logística passa necessariamente pela utilização do dinheiro público e da consequente responsabilidade pelo uso adequado desse recurso, a redução da variação dos processos que integram esta área deve ser uma constante preocupação na gestão pública. Dessa forma, torna-se possível reduzir a possibilidade de falhas e consequente desperdícios de recursos, sejam eles decorrentes de aquisições desnecessárias, erros na especificação dos itens, falhas de natureza técnico-legais nos processos, dentre outras possibilidades.

O uso adequado do recurso público é defendido também por Porter (1986, p. 31) em seus estudos sobre Cadeia de Valor. Segundo ele, “uma empresa é uma cadeia de valor, representada por uma série de processos inter-relacionados” e ele destaca ainda que “o sucesso dos negócios passa, também, pela capacidade da empresa em gerir de forma eficiente e eficaz as suas atividades internas”. (PORTER, 1989, p. 325). Observando que o sucesso para um órgão público não está relacionado com a obtenção de lucro, mas pode ser entendido como o atendimento da necessidade do cidadão, mantendo o equilíbrio no uso dos recursos disponíveis, seguindo o princípio da eficiência trazido na Constituição Federal. Sobre isso, Ramos (2001) esclarece que

“A eficiência pretendida pelo texto constitucional (art. 37, caput) não se esgota na adoção pelo Poder Público de procedimentos formalmente corretos. A sociedade aspira a que a Administração adote os métodos mais apropriados, dentro de avançados padrões técnicos. O administrador não será responsabilizado se o resultado não for o esperado, mas apenas se não diligenciou para que a Administração adotasse todos os procedimentos ao seu alcance para obter o melhor intento.” (Ramos, 2001, p. 93)

Portanto, cabe ao Gestor Público, dentre outras coisas, observar os princípios da administração pública e, dentro de uma gestão estratégica partindo da Cadeia de Valor, percebendo que o macroprocesso de logística ocupa relevante destaque, deve tratá-lo com a importância que este requer e ao desdobrá-lo zelar pela eficiência dos processos que o compõem.

gação de atividades e comportamentos executados por humanos e/ou máquinas para

damente entendidos e gerenciados para que se possa garantir o alcance desse(s) resultado(s). Para obter-se esse entendimento sobre o processo, o ponto de partida deve ser a sua modelagem, seguida da análise e melhoria. Já para o seu gerenciamento é importante que se defina um modelo de governança e um padrão de gestão de desempenho que permita o adequado acompanhamento dos processos que integram a organização.

Ainda segundo o BPM CBOOK a modelagem deve permitir “compreender, comunicar e gerenciar componentes de processos de negócio” sendo “uma atividade fundamental para o gerenciamento da organização”. (BPM CBOOK, 2013, p. 72). Sendo ainda o ponto de partida para a análise do processo, que, por sua vez, irá permitir um melhor entendimento do mesmo. Durante a análise de processo é possível criar “uma compreensão completa do negócio” e gerar “benefício imediato pela padronização de regras e partes dos fluxos de trabalho” (BPM CBOOK, 2013, p. 107), um dos benefícios buscados pela PMBA no desenvolvimento deste projeto.

Para a modelagem e pensando ainda na comunicação posterior referente ao processo foi utilizada de forma básica a notação BPMN (Business Process Model and Notation), por ser útil para apresentar um modelo para públicos alvos diferentes, ser bastante versátil para modelagem e ser suportada por diversas ferramentas de BPMS (Business Process Management Suite), além de já ser amplamente conhecida em diversas organizações e facilitar a comunicação entre a área de negócio e a área de TI (BPM CBOOK, 2013, p. 81). Sendo ainda uma notação já adotada pela PMBA dentro da sua doutrina de Gerenciamento de Processos de Negócio.

Na PMBA, o modelo de governança de processos encontra-se bem definido e sob a responsabilidade do Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão (DEPLAN), mais especificamente sob encargo do Centro de Projetos (BAHIA, 2015), que apesar do nome possui a estrutura de um Centro Corporativo de Projetos (CCP) e Processos. Implantado em 2013, na oportunidade da realização da Copa do Mundo no Brasil, como Escritório de Projetos, o CCP adota desde então a metodologia do Project Management Institute (PMI) para o gerenciamento de projetos da Instituição. Em 2015, o CCP incorpora a tecnologia de Gerenciamento de Processos de Negócio, estabelecendo o uso de boas práticas difundidas pela Association of Business Process Management Professionals International (ABPMP).

A gestão adequada de processos permite, conforme destacado por Torres et al. (2013, p. 2), “melhorias na integração de ações nas perspectivas de estratégia, custos, recursos, inovação e tecnologia, contribuindo para o cumprimento da missão do órgão e o alcance da visão de futuro definida.” Essa gestão perpassa pelos processos que integram a Instituição e consequentemente pelas atividades que os compõem, visto que estas expressam, em menor dimensão, a forma como a organização pública funciona e gerencia seus recursos, entregando por fim valor em forma de serviços públicos de qualidade para o cliente/cidadão. Esse entendimento é corroborado por Porter (1989, p. 133), que parte da premissa de que “as atividades são os pilares da construção de vantagens competitivas, sendo consumidoras de recursos, por um lado, e criadoras de valor, por outro”.

Sobre o termo vantagem competitiva desenvolvido por Michael Porter, Torres et al. (2013, p. 7), revela que “procura demonstrar como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo”. Relembrando o entendimento de que o sucesso para a esfera pública é o atendimento da necessidade do cidadão, mantendo o equilíbrio no uso dos recursos disponíveis, podemos inferir que a gestão pública deve buscar esse “sucesso” e para tanto utilizar-se do conhecimento e

tecnologias de gestão para atingir tal objetivo e dentre elas está a Gestão de Processos de Negócio, disciplina central deste estudo.

### 3 Metodologia

Este estudo de caso utilizou em sua pesquisa o método indutivo, visto que parte do pressuposto que as diversas formas atuais de se fazer aquisição no Estado poderiam ser integradas em um caminho comum, com um recorte transversal, visto que as informações e normas utilizadas seguem o mesmo período do trabalho realizado, e uma abordagem qualitativa, que passa por uma interpretação das normas vigentes. Trata-se, ainda, de uma pesquisa de cunho não-experimental, pois não houve teste prático do resultado durante a pesquisa, sendo um estudo descritivo, com o propósito de expor as características do fenômeno estudado (VERGARA, 2003) para realizar uma pesquisa da literatura nas diversas áreas do conhecimento pelas quais um processo de aquisição perpassa.

Para coleta de dados foi utilizado a pesquisa de campo e documental. A primeira foi realizada junto aos principais órgãos da Polícia Militar (PM) que participam do processo estudado, entre eles o DEPLAN. Já a pesquisa documental se utilizou de fontes primárias como documentos oficiais, publicações relativas a área de aquisições e contratos em internet e na Intranet da PM, bem como as informações coletadas em reuniões com os atores e partes interessadas para o entendimento e modelagem do processo em estudo. As reuniões seguiram o modelo de possuir um núcleo de profissionais com conhecimento nas áreas jurídica, orçamentária, licitatória, execução financeira, contabilidade, finanças e auditoria no desenvolvimento do processo, sendo as validações realizadas através da apresentação do trabalho desenvolvido a outros profissionais das respectivas áreas que não atuaram na elaboração do mesmo.

### 4 Resultados e Discussões

Em virtude das características do seu serviço, a PMBA possui a necessidade de adquirir bens e serviços dos mais diversos tipos e especificações, desde os mais comuns, como serviço de limpeza e manutenção de bens, até os mais complexos, abrangendo área de saúde, tecnologia, materiais bélicos e outros. Esses processos possuem muitas vezes características e regulamentações muito particulares e que devem ser atendidas, gerando formas “diferentes” de execução e conseqüentemente bastantes variações de modelos. Isso é ampliado quando observamos as modalidades possíveis e obrigatórias em que uma licitação pode ser realizada, como por exemplo, pregão; registro de preço<sup>2</sup>; convite; tomada de preço; concorrência; , ou mesmo as suas exceções, como dispensa de licitação, inexigibilidade e indenização.

Como modelo inicial foi buscada a padronização do processo dentro de um caminho comum a todos, apresentando as modalidades e exceções à licitação como subprocessos que devem ser seguidos caso a caso. Para o levantamento das informações relativas ao processo foram reunidos policiais que possuem experiência nas diversas fun-

2 O Registro de Preço é um procedimento para registro formal de preços decorrente de licitação específica relativa a compras de aquisição frequente e serviços de menor complexidade técnica, para futuras e eventuais contratações, gerando para o fornecedor vínculo obrigacional, com característica e compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores e condições a serem praticadas, conforme os quantitativos, órgãos e entidades participantes (BAHIA, 2019).

ções que estão envolvidas e/ou interessadas na sua execução, como o Planejamento Orçamentário, Licitações, Execução Financeira, Almoxarifado, Análise Jurídica, Auditoria Financeira. Além desses profissionais, outros com capacitação em Gestão de Projetos e Processos, contribuíram com o presente trabalho representando também os Solicitantes/Demandantes. Para modelagem do processo foram realizadas entrevistas e análise dos documentos e normas apresentadas e diversas reuniões de refinamento até posterior validação do novo processo desenhado.

A modelagem foi pensada de forma que pudesse servir como ferramenta de comunicação e capacitação, além disso, buscou-se respeitar a cultura organizacional muito forte e o nível de maturidade institucional. Dessa forma algumas oportunidades de melhoria, bem como regras de notação (BPMN) foram deixadas para implementação em um momento futuro onde a organização possa percebê-los, entendê-los e tratá-los. Uma das estratégias adotadas para facilitar a comunicação, dentro da cultura organizacional, foi descrever o processo iniciando dentro de uma Unidade/Departamento, tendo os demais Departamentos aparecendo como piscinas abstratas, apesar de se tratar da mesma instituição (PMBA). Essa estratégia busca a modelagem da verdade, como defende Gart Capote (2017), e evidencia o entendimento institucional, onde as “Unidades” ainda se enxergam como ilhas e se comportam como se cada uma fosse uma instituição.

Outra estratégia adotada, para identificação de pontos de gargalos fora da Instituição e já conhecidos, foi a criação de uma piscina abstrata derivada de outra piscina abstrata, demonstrando a passagem do processo da Secretaria de Administração do Estado (SAEB) para a Secretaria da Fazenda (SEFAZ) durante a “análise de requisição de compra” e a possível “análise da qualidade dos gastos”, visto que nesse ponto o processo pode ficar estagnado por tempo indeterminado e conseqüentemente dificultar ou mesmo impedir a conclusão do processo, impactando diretamente no funcionamento da organização, entre outros prejuízos.

Durante a análise do processo foram verificadas necessidades de adequações no fluxo de forma a atenderem a mudanças recentes no Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças (FIPLAN) e a adoção do uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), adaptações impostas pelo uso corporativo desse sistema de informação. Órgãos externos à PMBA também foram incluídos no fluxo de forma a demonstrar a necessidade de consulta/participação desses no “caminho comum”, a exemplo do “Parecer” da Procuradoria Geral do Estado (PGE), necessário para uma grande quantidade de aquisições.

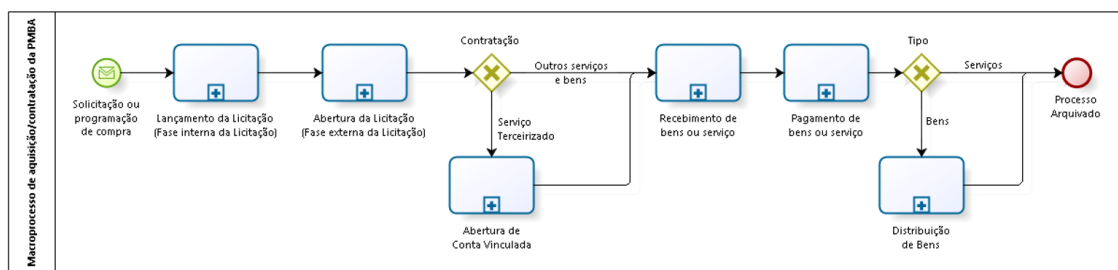
Dentre as Oportunidades de Melhoria mais complexas foram encontradas necessidades de incluir no desenho a “Abertura de Conta Vinculada”, uma exigência advinda da Lei Estadual nº 12.949, de 14 de fevereiro de 2014 (BAHIA, 2014) que objetiva salvaguardar a responsabilidade do Estado nas situações de contratação de serviços terceirizados. A análise desse ponto demonstrou diversas oportunidades de melhoria, como: GAP (lacuna) de prazo e também de restituição financeira; necessidade de definição de processo; necessidade de integração institucional; conflito de normas e pontos de gargalos.

O relacionamento com o fornecedor, apesar de não ser legalmente possível antes de uma aquisição, pode e deve ser observado após a sua contratação e, dentro dessa lógica, foi percebido um crescente aumento de queixas desses em relação à demora em receber o pagamento referente ao serviço prestado ou produto entregue. Analisando os motivos, foi verificado que o atraso ocorria mesmo após a autorização de pagamento (atividade do

subprocesso de pagamento de bens ou serviços), visto que após essa atividade, ainda era necessária uma autorização de repasse de recursos por parte do Departamento de Auditoria e Finanças (DAF). Contudo, isto poderia resultar em um gargalo em momentos de grande demanda, como por exemplo no encerramento do exercício financeiro, pois o DAF se configurava no processo como um ponto centralizador de todos os pagamentos da PMBA, lembrando que são 56 unidades gestoras, e, dessa forma, apresentando-se nestes momentos como possíveis gargalos.

Devido aos fatores apresentados, foi utilizada a estratégia de desenhar o subprocesso de “Abertura de Conta Vinculada” exatamente da forma como vem ocorrendo, de forma a evidenciar ao máximo essas necessidades de normatização e adequação nos diversos níveis do Governo do Estado, tornando assim a imagem do processo uma força propulsora da melhoria e do aumento de entendimento institucional. Abaixo um diagrama para ilustrar a entrega realizada, visto que o processo detalhado se tornou documento interno restrito à PMBA.

**Figura 1** - Diagrama do processo de aquisição/contratação da PMBA



**Fonte:** elaboração do autor (2020)

Buscando impulsionar a maturidade institucional na gestão de processos de negócio foram apresentados indicadores a serem acompanhados e que se relacionam com as três principais Unidades envolvidas em um processo de aquisição/contratação, o DEPLAN, o DAF e a UG envolvida na aquisição/contratação. Esses indicadores objetivam também iniciar nessas Unidades a adaptação de forma natural ao processo de implantação da gestão do desempenho e foram elaborados de forma extremamente simples, para facilitar o entendimento e os ganhos provenientes de sua utilização para os processos decisórios e, conseqüentemente, do melhor uso do recurso público.

Assim, foram sugeridos o “Índice de Economicidade” ao DEPLAN, de forma a tornar possível perceber se o planejamento adequado tem gerado economia e conseqüente melhor uso; o “Índice de Inconsistências” ao DAF, para permitir acompanhar o nível de conhecimento das Unidades e evitar a ocorrência de inconsistências legais nos processos que venham a trazer prejuízo ao erário e gerarem a punição dos gestores públicos; e o acompanhamento do “Tempo de Aquisição” para as UG, de maneira que possam perceber o tempo que decorre entre a solicitação e o recebimento do item solicitado, demonstrando a necessidade do planejamento antecipado, além de em um momento futuro evitar que sejam engendrados esforços em um processo que não será finalizado dentro do tempo disponível para o mesmo.

Para implementação das mudanças necessárias foi sugerido um plano de ação que se inicia com a oficialização do novo processo e vai até o primeiro ciclo de gestão de desempenho. De acordo com a cultura organizacional, a oficialização do processo ocorre

após publicação de documento oficial em Diário Oficial do Estado (DOE) ou no Boletim Geral de Ostensivo (BGO), documento análogo ao DOE, mas de abrangência interna da Corporação. Após essa publicação, o plano de ação segue para a fase de comunicação das mudanças, de forma a potencializar a velocidade de adoção das novas práticas, ação concomitante com a capacitação do efetivo e o acompanhamento das mudanças nas UG. O referido plano finaliza com um ciclo de gestão de desempenho, que contempla a execução total do processo, ação que será assessorada por profissionais com o conhecimento técnico necessário para dirimir as possíveis dúvidas sobre a análise dos indicadores.

## 5 Considerações Finais

Após observar a necessidade de padronização e as oportunidades de melhoria encontradas durante a análise do processo, ficou evidente a necessidade de elaboração de proposta de um modelo para padronização do processo de aquisição/contratação da PMBA.

O desenvolvimento desta modelagem, além da sua entrega direta, permitiu demonstrar na prática a conexão entre os processos institucionais, a importância da Cadeia de Valor, bem como a necessidade sobre o seu conhecimento e gestão.

A definição do processo TO-BE, ou seja, do novo processo permitiu um grande trabalho em equipe em que diversos profissionais puderam ter a sensação de pertencimento sobre o trabalho realizado. Esse trabalho também gerou um aprofundamento no conhecimento relativo ao tema, ao tempo que possibilitou que todos os envolvidos passassem a se enxergar em um processo maior, o que foi bastante enriquecedor para a equipe e conseqüentemente para a Instituição.

A modelagem realizada no nível de atividades permitiu a percepção e destaque de nuances críticas, ao tempo que atendeu às demandas atuais e expectativas sobre a realização do referido projeto.

Observando o momento organizacional, pode-se inferir que este trabalho foi mais um passo no aumento da maturidade institucional em relação ao Business Process Management (BPM) e que demonstra a importância que a disciplina vem ganhando na Organização. Além de entregar resultados práticos para os gestores, o BPM apresenta de forma detalhada às esferas superiores os pontos críticos que devem ser observados e tratados.

Por fim, espera-se que esta proposta possa contribuir na adoção do gerenciamento de desempenho de processos, impulsionando o acompanhamento, análise e gestão de indicadores que permitam uma melhoria contínua dos serviços prestados pela Centenária Milícia de Bravos, a briosa Polícia Militar da Bahia.

## Referências

ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS. BPM CBOOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. Versão 3.0. Brasil: 2013.

BAHIA. Lei no 12.949, de 14 de fevereiro de 2014. Institui mecanismo de controle do patrimônio público do Estado da Bahia, dispondo sobre provisões de encargos trabalhistas a



serem pagos às empresas contratadas para prestar serviços de forma contínua, no âmbito dos Poderes Públicos do Estado da Bahia. Diário Oficial do Estado. Salvador, 14 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Plano Estratégico da Polícia Militar da Bahia 2017-2025: a PMBA rumo ao seu bicentenário. Salvador: EGBA, 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 19.252, de 17 de setembro de 2019. Regulamenta o art. 33 da Lei nº 9.433, de 01 de março de 2005, dispondo sobre o Sistema de Registro de Preços, no âmbito da Administração Pública estadual, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado. Salvador, 18 set. 2019.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Organização Estrutural e Funcional da Polícia Militar da Bahia. Salvador: PMBA, 22 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Plano Estratégico da Polícia Militar da Bahia 2017-2025: a PMBA rumo ao seu bicentenário. Salvador: EGBA, 2017.

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

CAPOTE, G. Fuja do Fluxograma: guia para modelagem da verdade com bpmn 2.0. Rio de Janeiro: Createspace Independent Publishing Platform, 2017.

FERREIRA, A. B. De H. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAMOS, D. M. de O. Terceirização na Administração Pública. São Paulo: Editora LTR, 2001.

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

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2003.