

Gestão orientada por processos: transformações organizacionais na Segurança Pública da Bahia

Tatiana Eleutério D’Almeida e Pinho

Graduada em Segurança Pública e Administração de Empresas pela Universidade do Estado da Bahia. Especialista em Organizações Aprendentes, aprendizagem organizacional, Programa Organizações Aprendentes - PROA pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), em Segurança Pública pela Universidade do Estado da Bahia, em Gestão Pública pela Universidade de Salvador, em Gestão Estratégica de Processos de Negócio pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MG). Mestre em Segurança Pública, Justiça e Cidadania pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Doutoranda em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Resumo: A Segurança Pública da Bahia tem adotado práticas de Gestão por Processos com o propósito de oportunizar a transformação de seus processos organizacionais, de modo a aumentar o valor agregado de seus serviços entregues à sociedade. Este estudo objetivou compreender as possíveis contribuições da implantação da Gestão por Processos na Segurança Pública da Bahia. Para alcançar esse propósito, foi escolhida uma abordagem quali-quantitativa e descritiva, lastreada em uma pesquisa de campo no Escritório de Processos da Secretaria da Segurança Pública e em pesquisas bibliográficas, documental e aplicação de questionários junto aos integrantes dos cinco Escritórios de Processos do Sistema Estadual de Segurança Pública. Os resultados demonstraram a identificação de alguns dos benefícios para a gestão com o gerenciamento de processos de negócio, bem como sua aplicabilidade nas ações policiais. Destaca-se que, do apurado, é evidente a contribuição da Gestão por Processos para o aprimoramento do desempenho organizacional da Segurança Pública, especialmente dos processos compartilhados pelas forças policiais.

Palavras-chave: Gerenciamento de Processos de Negócio. Gestão por Processos. Segurança Pública.

Abstract: Bahia's Public Security has adopted Process Management practices in order to provide opportunities for the transformation of its organizational processes, in order to increase the added value of its services delivered to society. This study aimed to understand the possible contributions of the implementation of Process

Management in Public Security in Bahia. To achieve this purpose, a quali-quantitative and descriptive approach was chosen, based on field research at the Office of Processes of the Secretariat of Public Security and on bibliographic, documentary research and application of questionnaires among the members of the five Process Offices of the System State of Public Security. The results demonstrated the identification of some of the benefits for management with the management of business processes, as well as their applicability in police actions. It is noteworthy that, from what has been determined, the contribution of Management by Processes to the improvement of the organizational performance of Public Security is evident, especially of the processes shared by the police forces.

Keywords: Business Process Management. Process management. Public security.

1 Introdução

Há tempos as organizações têm se dobrado às exigências sociais por qualidade de produtos e serviços, sob pena de naufragarem no oceano de concorrentes. Não basta apenas atender à expectativa do cliente. É necessário superá-la. E essa premissa vem impactando fortemente os serviços públicos. Esse segmento se defronta com o mesmo desafio e também busca a melhor forma de executar suas ações e entregar valor para seu público.

Nesse cenário, muitas organizações públicas quanto privadas têm encontrado amparo nas práticas de gestão orientada por processos. A versatilidade da Gestão por Processos é um grande atrativo para as organizações. Com essa tecnologia é possível implantar melhorias de processos substanciais com baixo custo financeiro e alta mobilização do servidores. Quando há a disponibilidade de recursos para investimentos, geralmente, o retorno está atrelado a grandes saltos de qualidade dentro das organizações.

Com o propósito de melhorar os serviços ofertados à população baiana, a Segurança Pública da Bahia estabeleceu um modelo de Gestão estratégica sustentada, entre outros aspectos, pelo gerenciamento de processos de negócio. Este é o cerne do presente estudo, que buscou subsídios para responder ao seguinte problema de pesquisa: em que medida a Gestão por Processos pode contribuir para o aprimoramento do desempenho da Segurança Pública da Bahia?

Para a pretendida construção de conhecimento, este trabalho teve por objetivo geral compreender as possíveis contribuições da implantação da Gestão por Processos na Segurança Pública da Bahia. Buscou-se, ainda, nesse contexto identificar os elementos norteadores de uma gestão organizacional orientada por processos, bem como descrever como a Gestão por Processos está inserida na gestão da Segurança Pública da Bahia.

A realização desta pesquisa foi motivada pela possibilidade deste trabalho trazer luz ao tema, principalmente dentro das organizações de segurança pública, e assim possibilitar o compartilhamento de boas práticas levantadas, suscitando a conscientização de dirigentes e servidores da área quanto ao proveito do uso dessa tecnologia de gestão, notadamente para o desempenho das ações policiais.

Para alcance dos objetivos propostos, esta pesquisa se caracterizou como descritiva norteada pelo método indutivo. A realização de pesquisa de campo no Escritório de Processos da Secretaria da Segurança Pública permitiu a coleta de dados para concre-

tização da pesquisa documental, complementar à pesquisa bibliográfica realizada e ao enfoque quali-quantitativo adotado.

2 Referencial Teórico

O cenário mundial de constantes mudanças e incertezas, acompanhado da instabilidade econômica de muitos países, ao longo dos últimos anos, vem gerando um estado permanente de controle de gastos, controle de consumo de recursos e adaptação. E nesta situação adversa, com frequência, a mudança de cenário só é percebida quando a organização tem seu desempenho financeiro afetado. (BROCKE; ROSEMANN, 2013). Assim, as empresas públicas e privadas têm caminhado cada vez mais na direção das transformações organizacionais lastreadas por mudanças internas comportamentais que requerem um custo de investimento compatível com a atual conjuntura.

Essa mudança organizacional tem encontrado iluminação nas centelhas das condutas de uma gestão orientada pelos processos de negócio. Este caminho difundido há longas datas estabelece a mudança do olhar organizacional para o ambiente externo, centrado no ponto de vista DO cliente em confronto ao foco NO cliente. O professor Sordi (SORDI, 2015, p. 20) esclarece:

A busca por soluções eficazes levou as empresas a rever suas estruturas organizacionais; passaram a arquitetá-las não mais a partir do agrupamento de atividades a serem executadas, mas sob o ponto de vista do cliente. Ocorreu a alteração do foco administrativo, do fluxo de trabalho de áreas funcionais para processos de negócios da organização.

Esse movimento de mudança organizacional lastreada na abordagem sistêmica, resultante, segundo Sordi (2015), da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), bem como no trabalho de controle estatístico de processos de Shewhart e Deming (BROCKE; ROSEMANN, 2013), entre outros, ampliou a percepção da organização como um sistema. Assim, permitiu uma análise das organizações mais completa ao considerar também a reflexão sobre seu entorno, seu ambiente externo. Segundo Chiavenato (2012, p. 298), “O enfoque de sistemas – como uma série de atividades e processos que fazem parte de um todo maior – é uma maneira peculiar de olhar o mundo e a nós mesmos”.

Eis, pois, uma trilha a ser seguida pelas organizações na direção do aprimoramento da qualidade de seus serviços ou produtos por meio da melhoria de seus processos internos, visando a satisfação dos anseios de seus clientes ou usuários. A gestão por processos estabelece “a sinergia entre as áreas, com processos otimizados, padronizados e controlados através da gestão desses processos, fortalecendo o relacionamento interdepartamental”. (CALVACANTI, 2017, p. 9).

Compreende-se os processos de negócio ou processos organizacionais como um conjunto de atividades que empregam os recursos da organização (inputs), para a produção de um bem ou serviço (outputs), reservados a um público específico (cliente). Trata-se de um conjunto de atividades relacionadas de forma sequencial e lógica que partindo de uma entrada provida por um fornecedor, produz uma saída, resultante do valor agregado desde a entrada, para o cliente. (HARRINGTON, 1997).

A Gestão por Processos, “ou seja, a gestão orientada ao modo como uma empresa realiza o trabalho para atender as demandas de seus clientes” (JESUS; MACIEIRA,

2014, p. 31), destaca-se por estimular a compreensão da organização como um sistema integrado de grandes processos de negócios, onde a interoperabilidade efetiva entre suas áreas determinará o sucesso ou não de seu desempenho. Para alcance desse propósito é imprescindível o comprometimento organizacional com a aplicação de seus recursos em seus processos estratégicos, aqueles que fazem girar toda a produção de valor dentro da organização. Baldam e outros (BALDAM *et al*, 2007, p. 34) esclarecem que

A habilidade de para mudar processo passa a ser mais relevante do que a habilidade para criá-lo, pois ela gera as condições para que toda a cadeia de valor possa ser monitorada [...]. Com BPM, a transformação das organizações deixa de ser uma arte imprecisa e de resultados imprevisíveis, tornando-se uma disciplina administrativa e de engenharia, com indicadores predefinidos, mas alteráveis.

A adoção de um gerenciamento de processos de negócio (BPM) apresenta benefícios para a organização, para os clientes, para a gerência e para os atores dos processos. (ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS, 2013) São oportunidades diretas e indiretas que vão desde a definição clara de responsabilidades e acompanhamento de desempenho, passando por um melhor atendimento das expectativas dos clientes, da melhoria de planejamento e projeções até uma maior segurança e ciência sobre papéis e uma maior contribuição por parte dos atores para os resultados da organização.

Com uma visão mais ampla, Gart Capote (2012) enfatiza que BPM “é uma grande mudança de mentalidade, que nasce com os profissionais, permeia as organizações e espalha seus resultados por toda a sociedade.” (CAPOTE, 2012, p. 121). E é justamente este ponto que atrai as organizações públicas. O BPM se apresenta como uma oportunidade real de potencializar as entregas de valor para os cidadãos, por meio da melhoria de seus processos de negócio e, por conseguinte, da transformação dos serviços públicos. Há tempos, a revolução silenciosa dos processos organizacionais vem permeando as organizações públicas. Via de regra associado a implantação de qualidade e indicadores, os processos organizacionais entraram na pauta das reformas administrativas do setor público. Em 2011, o Governo Federal, por intermédio do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), lançou o Guia de Gestão de Processos do Governo entendendo que “os processos representam um instrumento que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos.” (BRASIL, 2014, p. 6).

O campo da Gestão por Processos não é uma exclusividade da esfera federal. Na Bahia, desde 2016, o Sistema Estadual da Segurança Pública (SESP)² passou a adotar essa tecnologia de gestão. O Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública 2016 – 2025 (PLANESP), elaborado seguindo a metodologia do Balance Scorecard (BSC), inaugurou as ações relativas ao Gerenciamento de Processos de negócios ao apresentar pela primeira vez um Portfólio de Processos Estratégicos. Segundo consta no próprio PLANESP 2016 – 2025 (BAHIA, 2017a, p. 83),

2 O sistema Estadual da Segurança Pública da Bahia é composto pela Secretaria da Segurança Pública e seus órgãos da administração direta e de assessoria, inclusive o Departamento de Polícia Técnica, e mais os órgãos em regime especial de administração, ou seja, a Polícia Militar da Bahia, a Polícia Civil da Bahia e o Corpo de Bombeiros Militar da Bahia, e é responsável pelo planejamento, execução e gestão estratégica da Segurança Pública na Bahia. (BAHIA, 2017a)

definir os processos interfuncionais da organização Segurança Pública que agregam valor para a Sociedade foi o ponto de partida, seguido pelo estabelecimento de um portfólio de processos estratégicos, subsidiado por projetos de transformação de processos, apostando em uma maior produtividade na operação com entrega de maior valor aos clientes, buscando “fazer mais e melhor” com os recursos disponíveis.

Integrante do SESP e órgão mobilizador de sua gestão estratégica, a Secretaria da Segurança Pública (SSP) tem como finalidade, de acordo com o Decreto n.º 10.186 de 20 de dezembro de 2006 (BAHIA, 2006), “formular e executar a política governamental destinada à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e patrimônios, bem como assegurar os direitos e garantias fundamentais”. A área de atuação do SESP se estende por todo o território baiano, em seus 417 municípios.

Assim sendo, para a prestação dos serviços públicos de segurança que abrangem, entre outros, o policiamento ostensivo nas ruas, a investigação policial, realização de perícias, registro de ocorrências policiais e atendimento de urgências, emergências e desastres e combate à incêndios, o SESP dispõe de aproximadamente 42.000 servidores entre policiais civis e militares, bombeiros militares e servidores civis com formação em outras áreas.

A adoção de boas práticas de gestão por processos pelo SESP foi precedida e alicerçada pelo estabelecimento de cinco escritórios de projetos e processos (EPP). Foram implantados, em 2015, um escritório estratégico na Secretaria da Segurança Pública, e mais quatro escritórios em cada uma das Instituições de Segurança Pública (ISP), quais sejam a Polícia Militar, a Polícia Civil, o Corpo de Bombeiros Militar e o Departamento de Polícia Técnica. Essa estruturação teve como propósito o “aumento da eficiência e da eficácia na elaboração e gerenciamento de projetos e de processos, bem como na execução orçamentária e financeira dos órgãos da Segurança Pública”. (BAHIA, 2017a, p. 86)

O Escritório estratégico da SSP está alocado na Superintendência de Gestão Integrada da Ação Policial (SIAP), órgão da administração direta da SSP com a finalidade de promover a integração das funções e atividades de segurança pública, através de planejamento, avaliação e análise das operações policiais. (BAHIA, 2006). É importante esclarecer que o SESP adotou um modelo híbrido de escritório de gestão, comumente conhecido como Escritório Estratégico, pois, para além dos processos, contempla as áreas de projetos, indicadores estratégicos e desenvolvimento organizacional, conforme revela a Portaria n.º 245 (BAHIA, 2015), da SSP, publicada no Diário Oficial do Estado (DOE) de 02 de abril de 2015, onde está estabelecida a diretriz para implantação e funcionamento dos aludidos escritórios. Tais órgãos são imprescindíveis para a sustentação das novas práticas na área dos processos. Sobre os Escritórios de Processos, Jesus e Macieira (2014) asseveram que,

Em essência, tais unidades são uma resposta à necessidade de institucionalizar a prática de promover melhorias nas rotinas de trabalho, de forma sustentável, tornando isso parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura organizacional. [...] é importante pontuar que o Escritório de Processos é um prestador de serviços internos que suporta os gestores.

É muito significativo entender que uma gestão orientada por processos envolve

outros aspectos. Está também imbricada à estrutura organizacional na perspectiva de sua governança organizacional. Deve-se atentar para a necessidade de existência de um modelo de governança com ênfase em processos, mas que preferencialmente não cause uma ruptura no modelo de governança já existente. É desejável que ambos se complementem, atentando para otimização e eliminação da estrutura funcional de gestão. (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Para atendimento dessa imprescindibilidade a SSP, por meio da Portaria n.º 719 (BAHIA, 2017b), publicada no Diário Oficial do Estado de 21 novembro de 2017, ao estabelecer as diretrizes para a Gestão de Processos no âmbito do SESP, instituiu o seu modelo de governança orientada por processos com seus dois órgãos centrais, além de fazer a previsão de papéis e responsabilidades outras, como a figura do Patrocinador de Processos e Gerente de Processos.

O Conselho de Gerenciamento de Processo de Negócio, com a finalidade de “tratar do gerenciamento corporativo de processos e questões de desempenho” (BAHIA, 2017b), e o Comitê de Processo, destinado a “realizar a avaliação do atendimento dos acordos e do alcance de metas relativas aos processos organizacionais” (BAHIA, 2017b), foram designados como funções a serem exercidas, respectivamente, pelos Comitê de Gestão Estratégica e Comitê de Gestão Integrada para Projetos e Processos Estratégicos, órgãos preexistentes no modelo de gestão estratégica adotado pelo SESP. Os dois Conselhos se reúnem mensalmente para avaliação da estratégia.

Estão assim definidos os ambientes estratégico e tático dentro da orientação por processos no SESP. O ambiente operacional como já visto está sob responsabilidade dos Escritórios de Projetos e Processos. E com essa incumbência o EPP da SSP tornou público com a Portaria n.º 446 da SSP, publicada no DOE de 27 de outubro de 2018 (BAHIA, 2018), aquele que se tornou o primeiro processo estratégico do SESP, estruturado em conjunto com as coordenações de processos das ISP, otimizado para o gerenciamento de processos de negócio: o processo de tramitação de arma de fogo oficial para perícia. Espelhados nesse processo piloto, seguem os processos de reconhecimento facial, processo de gestão de multas, processo de atendimento de ocorrências de emergências entre outros, segundo informações levantadas junto à coordenação de processos do EPP da SSP.

3 Abordagem Metodológica

Direcionada pelos objetivos estabelecidos, esta pesquisa precisou observar, registrar e descrever a implantação da Gestão por Processos na Segurança Pública, bem como dos Escritórios de Projetos e Processos, assim, podendo ser classificada como descritiva. As ações desenvolvidas foram norteadas pelo método indutivo.

Tendo em vista a necessidade de aprofundamento sobre o tema, esta pesquisa adotou um enfoque quali-quantitativo, ampliando a gama de informações coletadas no Escritório Estratégico da SSP, local onde foi realizada a pesquisa de campo para coleta de dados. Nessa perspectiva, Creswell e Clark (2013), ressaltam a complementariedade que pode advir com a combinação de resultados quantitativos e qualitativos, onde um apresenta o entendimento mais detalhado que falta ao outro.

Foram aplicados e respondidos 13 questionários estruturados com perguntas abertas e fechadas, enviados por mensagem eletrônica de texto durante o mês de junho de 2020. Os questionários foram direcionados aos cinco Coordenadores Gerais dos

EPP, onde se obteve o alcance de 100% do universo; quatro Coordenadores de Projetos, também atingindo a totalidade do universo, considerando que no DPT a coordenação de projetos está sendo exercida cumulativamente com a coordenação geral, e, por fim, foram obtidas respostas de quatro Coordenadores de Processos, correspondendo a uma amostra de 80% do universo de cinco coordenadores de processos tendo em vista todos os EPP do SESP.

Buscando um alinhamento de funções entre os EPP para o estabelecimento da amostra, convém registrar que, em razão de ser uma coordenação exclusiva da estrutura do EPP/SSP, a coordenação de desenvolvimento organizacional desse EPP não foi instada a participar da pesquisa. E mais, também não participou da pesquisa mediante questionário a Coordenação de Processos do EPP/SSP por se tratar da função exercida atualmente por esta pesquisadora.

Os dados, primários e secundários, foram obtidos por meio de pesquisas bibliográficas e documentais e de material já publicado, como por exemplo páginas na internet, pesquisas científicas, planos estratégicos da Segurança Pública da Bahia e Diário Oficial do Estado, fonte das portarias citadas.

4 Resultados e Discussões

A Segurança Pública da Bahia investiu na tecnologia de Gestão por Processo como um dos alicerces do seu modelo de Gestão Estratégica, como forma de possibilitar uma maior integração entre as decisões estratégicas e a otimização de seus processos internos, notadamente seus processos estratégicos. Da observação, constatou-se a grandiosidade desse desafio, pois tais processos estratégicos correspondem a operações integradas, com elevada interoperabilidade entre as ISP e cujo desempenho impactam diretamente na estratégia da segurança pública e na entrega de valor para os clientes desta grande organização, qual seja, a sociedade baiana.

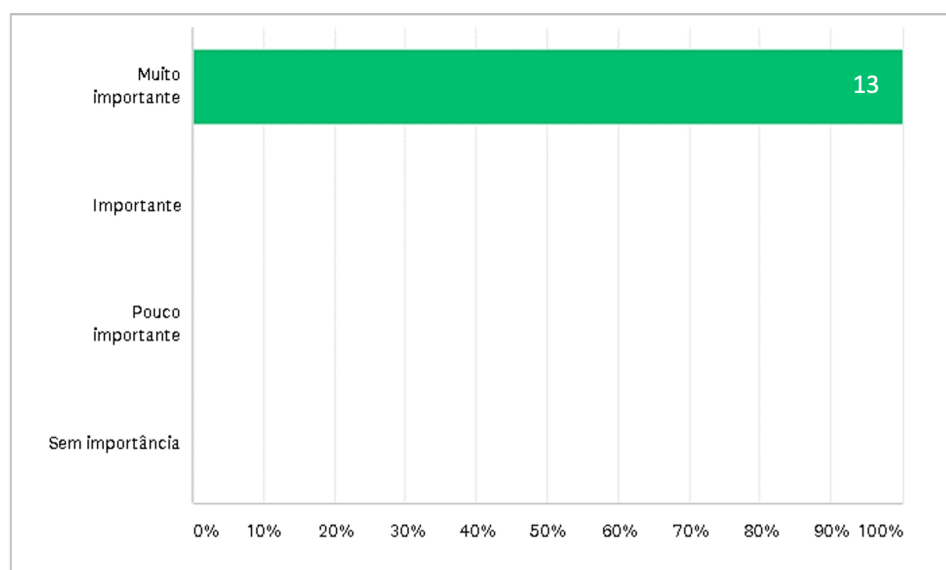
O processo piloto de Tramitação de arma de fogo oficial para perícia, por exemplo, possui como atores a Polícia Militar, a Polícia Civil e o Departamento de Polícia Técnica e versa sobre o recolhimento, envio e devolução das armas de fogo de propriedade do Estado periciadas. Já o processo de Atendimento de ocorrências e urgências envolve todas as ISP. Assim, estabelecer a harmonia entre as atividades desses e de outros processos da segurança pública não parecer ser algo fácil.

Todos os questionários enviados foram respondidos, assim, dos 13 respondentes 38% são Coordenadores gerais dos EPP, ou seja, são os dirigentes dos escritórios do SESP. 31% correspondem aos Coordenadores de projetos, os quais têm suas atividades impactadas pelo desempenho das ações da Gestão por Processos, posto que os projetos trabalhados buscam trazer saltos de qualidade às operações/processos organizacionais. Os Coordenadores de Processos correspondem igualmente a 31% dos respondentes. A eles cabe a condução e, por vezes, a execução da estratégia para se estabelecer a implantação dessa tecnologia.

A maioria absoluta dos respondentes são servidores de carreira das forças policiais da segurança pública. Entre eles há delegados, peritos, oficiais da PM e do CBM. Há também profissionais nomeados em cargos comissionados do Estado para atuarem no EPP em razão da sua qualificação técnica. Convém destacar que as Coordenações de Processo da PM e da SSP são exercidas por profissionais certificados internacionalmente em Gerenciamento de Processos de Negócio (CBPP), pela ABPMP.

Partindo da premissa de que todos os que responderam o questionário tem conhecimento sobre as ações de BPM desenvolvidas, ainda que em maior ou menor profundidade, e objetivando estimular a reflexão sobre as possíveis contribuições da Gestão por Processos, particularmente no estabelecimento de papéis e responsabilidades, aos respondentes foi questionada a opinião sobre esse aspecto. Por unanimidade, conforme apresenta o Gráfico 1, os respondentes consideraram ser muito importante as ações de BPM.

Gráfico 1 - Considerando o aspecto de definição de responsabilidades, como você avalia as ações de gerenciamento dos processos na segurança pública?



Fonte: elaboração própria baseada nos dados dos questionários aplicados (2020)

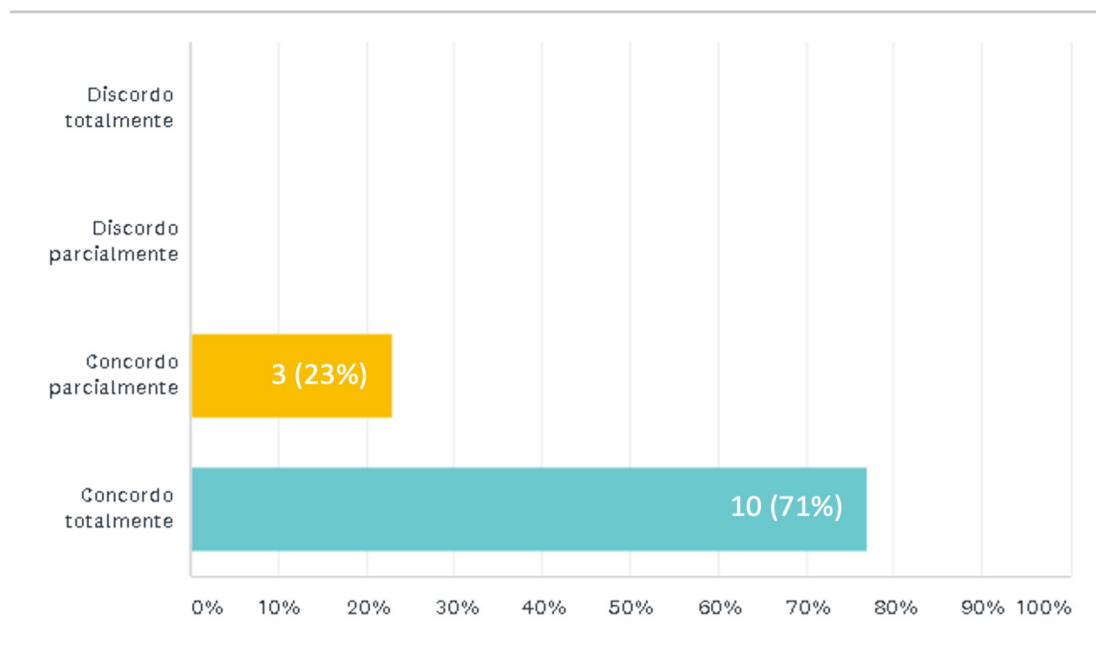
Assim, embora cada coordenação do EPP tenha uma realidade própria de atuação de acordo com suas atribuições, há uma congruência de percepção sobre o benefício advindo de uma definição clara de responsabilidade gerada pela transformação dos processos de negócio. Especialmente na Segurança Pública onde o tempo-resposta é muitas vezes um fator crítico para o sucesso das ações, a definição clara de responsabilidades pode gerar ações rápidas de correção de rumos. Sobre esse aspecto, no campo do questionário destinado à livre manifestação sobre o tema, um dos respondentes, atuante em uma das coordenações de projetos, declarou que

Uma comunicação falha e uma definição pouco clara de papéis e responsabilidades só contribuem para o mau desempenho da Organização. Com o uso da Gestão por Processos esses gargalos podem ser superados e, desta forma, conduzir a Organização melhoria do seu desempenho e de seus resultados. (Respondente 1, 2020)

Os impactos de um gerenciamento profissional de processos no desempenho organizacional podem ser avaliados por meio do acompanhamento dos indicadores de processos estabelecidos. Este ponto fora abordado através da seguinte pergunta: o quanto você concorda com a seguinte afirmação “O acompanhamento de desempenho dos processos organizacionais da Segurança Pública permitem respostas mais rápidas a des-

vios com base no monitoramento dos indicadores dos processos.” Como se observa no Gráfico 2, a totalidade concorda com a afirmação em alguma medida.

Gráfico 2 - O acompanhamento de desempenho dos processos organizacionais da Segurança Pública permite respostas mais rápidas a desvios com base no monitoramento dos indicadores dos processos.



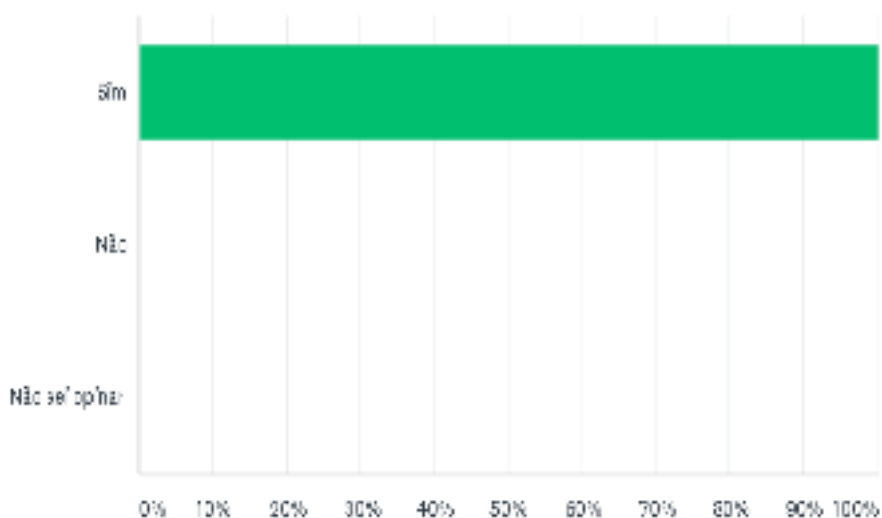
Fonte: elaboração própria baseada nos dados dos questionários aplicados (2020)

Como se vê, a grande maioria (71%) concordou plenamente com a afirmação. Acrescentando os 23% restantes que concordaram em parte é possível inferir que há um entendimento por parte dos integrantes dos EPP a respeito da contribuição da Gestão por Processo para o monitoramento ágil da estratégia. O modelo adotado pelo SESP de Escritório Estratégico com as áreas de projetos, processos e indicadores trabalhando integradas e orientadas à estratégia pode se apresentar como um dos fatores geradores desse raciocínio organizacional.

Nesse cenário, há que se destacar igualmente que a existência de uma governança sólida de Processos na Segurança Pública também pode ser considerada como um fator ocasionador de um modelo mental assertivo sobre a agilidade na tomada de decisões baseadas no monitoramento de processos. As reuniões de avaliação da estratégia são o ambiente para essas decisões. O Respondente 2 do questionário, de uma Coordenação Geral dos EPP, declarou que a “gestão por processos na segurança pública é crucial no desenvolvimento das atividades institucionais e para detectamos as necessidades de mudanças para que se possa oferecer serviços mais eficientes e eficaz a sociedade.”

Outro aspecto investigado nesta pesquisa diz respeito aos efeitos da transformação dos processos no desempenho institucional. Assim, uma reflexão sobre os possíveis ganhos com a ampliação da melhoria de processos foi estimulada por meio da seguinte pergunta: a ampliação da transformação dos processos organizacionais da segurança pública poderia contribuir para o aumento da eficiência e eficácia operacional, na medida em que a melhoria de processos gera otimização de recurso, uniformiza o uso de ferramentas e técnicas e substitui o conhecimento tácito pelo conhecimento institucional?

Gráfico 3 - A ampliação da transformação dos processos organizacionais da segurança pública poderia contribuir para o aumento da eficiência e eficácia operacional?



Fonte: elaboração própria baseada nos dados dos questionários aplicados (2020)

Como se observa no Gráfico 3, não houve hesitação quanto aos benefícios organizacionais da transformação dos processos, uma vez que a totalidade respondeu positivamente ao questionamento. Com efeito, as atividades de Segurança Pública são conhecidas por serem sustentadas por métodos, protocolos e normas específicos e bem definidos. Sendo essas práticas recorrentes na Gestão por Processos, associá-las a ganhos operacionais seria presumível. Nesse viés, o Respondente 3, de outra Coordenação Geral, declarou que

É de suma importância o monitoramento dos procedimentos policiais para criação de protocolos que visem o aperfeiçoamento dos métodos e padronização da atuação. Sempre visando melhorar e tornar eficaz para a finalidade policial.

Observa-se a existência de uma correlação entre as práticas da Gestão por Processos e as demandas gerenciais na área da segurança Pública por parte dos respondentes. O Respondente 4, de outra Coordenação de Projetos, asseverou que “a gestão por processos é ferramenta fundamental para o alcance da qualidade e da efetividade das ações organizacionais”. Evidencia-se, assim, que a visão sobre BPM entre os integrantes dos EPP como um instrumento de transformação organizacional está consolidada.

Contudo, o Respondente 5, de uma das Coordenações de Processos, externou o grande desafio que é ampliar essa mesma concepção para as organizações como um todo, pois, segundo ele, há momentos em que falta patrocínio para efetivação de resultados na área dos processos, bem como há ocasiões em que as ações de gerenciamento de processos se defrontam com a cultura do “jeitinho” e do empirismo ainda encontradas nas organizações.

Por tudo exposto, depreende-se que a Gestão por Processos, para além dos benefícios já identificados, encontra apoio dos integrantes dos EPP e, principalmente, de seus

Coordenadores Gerais, em face de suas declarações aqui evidenciadas. Este patrocínio é de fundamental importância para a expansão das ações que possibilitem uma condução da Segurança Pública por meio do acompanhamento de seus processos.

5 Considerações Finais

As noções elementares apresentadas no presente estudo propiciaram uma análise sobre as contribuições da implantação da Gestão por Processos na Segurança Pública da Bahia. Para além disso, também permitiu, por meio de uma pesquisa de campo, retratar como esse modelo de gestão está estruturado na administração da Segurança Pública, tendo em conta os elementos norteadores de uma gestão organizacional orientada por processos.

De modo geral, as práticas de gestão por processos possibilitam uma ininterrupta busca pelo alinhamento organizacional entre a estratégia e a operação. Isto é possível devido ao acompanhamento rotineiro do desempenho dos processos organizacionais, o qual favorece a tomada de decisão de forma ágil, notadamente para retoque de rumos. Seja pela definição clara de responsabilidades e papéis ou pela contribuição concreta na padronização da atuação policial, entre outros benefícios, por intermédio da transformação de processos, o gerenciamento de processos de negócio encontrou terreno fértil na segurança pública. Sua eclosão foi conduzida e sustentada pela instituição de cinco escritórios de processos e pela governança de processos estabelecida no Sistema Estadual de Segurança Pública, convergente à governança estratégica já existente.

A aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas junto aos integrantes dos escritórios de projetos e processos permitiu confrontar a pesquisa bibliográfica e documental com a opinião dos executores da estratégia de processos na organização, como demonstram os três gráficos apresentados neste estudo, encorpando assim, o alcance dos objetivos propostos.

Dada à importância do assunto, impõe-se o desenvolvimento de ações que permitam a ampliação da compreensão institucional sobre a importância, benefícios e outras contribuições do gerenciamento de processos na Segurança Pública, de forma a propiciar a potencialização das atividades de transformação dos processos, com o aumento de patrocínio e de pessoas capacitadas e afinadas com o propósito de uma gestão orientada por processos.

À luz do exposto, é evidente a contribuição da Gestão por Processos para o aprimoramento do desempenho organizacional da Segurança Pública, especialmente nos processos compartilhados pelas forças policiais que requerem sintonia de atividades, definição clara de responsabilidades, otimização dos recursos empregados e, principalmente, arranjos institucionais prévios.

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. Decreto n.º 10.186, de 20 de dezembro de 2006. Aprova o Regimento da Secretaria

aria da Segurança Pública. Diário Oficial do Estado. Salvador, 20 dez. 2006.

_____. Secretaria da Segurança Pública. Portaria n.º 245. Aprova a Diretriz para a implantação e o funcionamento de Escritórios de Projetos (EP) na estrutura da Secretaria da Segurança Pública. Diário Oficial do Estado, Salvador, BA, 02 abr. 2015.

_____. Secretaria da Segurança Pública. Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública - PLANESP: Governo da Bahia - 2016 a 2025, Salvador, BA, 2017a.

_____. Secretaria da Segurança Pública. Portaria n.º 719. Estabelece as diretrizes para a Gestão de Processos no âmbito do Sistema Estadual de Segurança Pública e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Salvador, BA, 21 nov. 2017b.

_____. Secretaria da Segurança Pública. Portaria n.º 446. Regulamenta o processo estratégico de tramitação de armas de fogo oficiais para a realização de perícia no âmbito do Sistema Estadual de Segurança Pública e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Salvador, BA, 27 out. 2018.

BALDAM, R. et al. Gerenciamento de processos de negócios: BPM–Business Process Management. São Paulo: Érica, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA. Brasília, MP, SEGEP, 2014.

BROCKE, J; ROSEMANN, M. Os seis elementos centrais da gestão de processos de negócio. In BROCKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael. Manual de BPM: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CAPOTE, G. BPM Para Todos: Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio. Rio de Janeiro: Gart Capote de Brito, 2012.

CAVALCANTI, R.; Modelagem de Processos de Negócios. 1. Ed. Rio de Janeiro. Brasport Livros e Multimídia Ltda., 2017.

CHIAVENATO, I.; Princípios da Administração: O essencial em Teoria Geral da Administração. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.