



**GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**

**MANAGEMENT BY PROCESSES AS A PRACTICE TO IMPROVE THE STRATEGIC PLANNING
OF THE MILITARY POLICE OF PARANÁ**

**LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO PRÁCTICA PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DE LA POLICÍA MILITAR DE PARANÁ**

Dalton Perovano¹

e443027

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i4.3027>

PUBLICADO: 04/2023

RESUMO

O estudo apresenta a ampla discussão sobre a proposta de emprego da gestão por processos na Polícia Militar do Paraná (PMPR), a partir do suporte normativo do Planejamento Estratégico da Corporação, previsto pela Portaria do Comando-Geral nº 273/2022. Os estudos da perspectiva da gestão por processos para o setor público são incipientes, e encontram respaldo técnico e jurídico no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, quando elenca o princípio da eficiência, e para a administração pública trata da gestão dos recursos públicos com responsabilidade e com o foco no resultado. A investigação teve por objetivo saber como a gestão por processos colabora e facilita nas diversas ações da administração policial militar, na busca da eficiência organizacional. A pesquisa, com enfoque qualitativo e tipo de estudo descritivo, utilizou a revisão sistemática da literatura, com a reunião de estudos relevantes sobre a gestão por processos e a legislação pertinente. Como principais resultados de pesquisa destaca-se que a PMPR apresenta uma complexa estrutura interna, e modelo de organização identificado como funcional. As medidas de mudanças derivadas da gestão por processos devem sempre considerar a doutrina e a cultura organizacional, com o planejamento de transição estrutural funcional para o orientado ao processo, preservando a sua identidade Institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Polícia Militar do Paraná. Gestão por processos. Gestão pública.

ABSTRACT

The study presents a wide discussion on the proposed use of management by processes in the Military Police of Paraná (PMPR), based on the normative support of the Strategic Planning of the Corporation, provided for by Ordinance of the General Command nº 273/2022. Studies from the perspective of management by processes for the public sector are incipient and find technical and legal support in article 37 of the Federal Constitution of 1988, when it lists the principle of efficiency, and for public administration it deals with the management of public resources with responsibility and focused on results. The objective of the investigation was to find out how management by processes collaborates and facilitates the various actions of the military police administration, in the pursuit of organizational efficiency. The research, with a qualitative focus and descriptive study type, used a systematic literature review, with the gathering of relevant studies on management by processes and the relevant legislation. As main research results, it is highlighted that the PMPR has a complex internal structure, and an organization model identified as functional. Measures of change derived from management by processes must always consider the doctrine and organizational culture, with functional structural transition planning for process-oriented, preserving its Institutional identity.

KEYWORDS: Military Police of Paraná. Process management. Public Management.

RESUMEN

El estudio presenta una amplia discusión sobre la propuesta de uso de la gestión por procesos en la Policía Militar de Paraná (PMPR), con base en el soporte normativo de la Planificación Estratégica de la Corporación, previsto por la Ordenanza del Comando General nº 273/2022. Los estudios desde la

¹ Polícia Militar do Paraná.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
Dalton Perovano

perspectiva de la gestión por procesos para el sector público son incipientes, y encuentran sustento técnico y legal en el artículo 37 de la Constitución Federal de 1988, cuando enumera el principio de eficiencia, y para la administración pública trata de la gestión de los bienes públicos. recursos con responsabilidad y enfocada a resultados. La investigación tuvo como objetivo conocer cómo la gestión por procesos colabora y facilita las diversas acciones de la administración policial militar, en la búsqueda de la eficiencia organizacional. La investigación, con enfoque cualitativo y tipo de estudio descriptivo, utilizó una revisión sistemática de la literatura, con la recopilación de estudios relevantes sobre la gestión por procesos y la legislación pertinente. Como principales resultados de la investigación, se destaca que la PMPR posee una estructura interna compleja, y un modelo de organización identificado como funcional. Las medidas de cambio derivadas de la gestión por procesos deben considerar siempre la doctrina y la cultura organizacional, con una planificación de transición funcional estructural hacia la orientada a procesos, conservando su identidad Institucional.

PALABRAS CLAVE: Policía Militar de Paraná. Gestión de proceso. Gestión pública.

1 INTRODUÇÃO

A proposta desta pesquisa é promover a reflexão e inaugurar um amplo e sólido debate sobre a gestão por processos na Polícia Militar do Paraná (PMPR), a partir da discussão de práticas institucionais estabelecidas, criadas, reproduzidas, mesmo que planejadas intencionalmente e por métodos científicos.

O suporte legal para a implantação da perspectiva de gestão por processos na PMPR é o Planejamento Estratégico¹, previsto pela Portaria do Comando-Geral nº 273/2022 (PMPR, 2022), e representa uma poderosa ferramenta que encerra conceitos e metodologias de gestão por projetos², gestão por processos e gestão pela qualidade.

Os estudos sobre áreas como a gestão por projetos, gestão por processos e a gestão pela qualidade, comprovadamente, têm contribuído substancialmente na evolução da Administração Pública, em especial com o princípio da eficiência, com efeitos diretos no aperfeiçoamento das diretrizes de trabalho para o exercício das funções de Comando, Direção e Chefia na PMPR, e no reforço das orientações originárias da doutrina estratégica de emprego na Corporação.

O artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) elenca como um dos princípios da administração pública brasileira, a eficiência, e por definição busca-se a capacidade de obter maior quantidade de entrega de bens e/ou serviços (*outputs*), com o uso da menor quantidade possível de recursos (*inputs*).

As mudanças na legislação refletem a crise do Estado contemporâneo, assim como a preocupação em proporcionar melhores condições de atendimento à sociedade, especialmente no que

¹ A Lei nº 16.575, de 28 de setembro de 2010 (PMPR, 2010), menciona que a PMPR destina-se à preservação da ordem pública, à polícia ostensiva, à execução de atividades de defesa civil, e outras atribuições previstas. Aponta no Art. 12, que o Estado Maior da PMPR é o órgão de direção geral responsável pelo planejamento estratégico da Corporação.

² O art. 21A da Lei Estadual nº 16.575, de 29 de setembro de 2010, criou a Diretoria de Projetos, que é o órgão de direção setorial, responsável pela coordenação executiva de governança do Portfólio Estratégico, constituindo-se num escritório de projetos e processos da Corporação.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
Dalton Perovano

se refere à sua insuficiência de atender às complexas demandas sociais, por serviços públicos suficientes e de qualidade.

Na Administração pública federal brasileira, menciona-se o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), criado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, como exemplo de gestão por processos, e tem como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

O modelo evoluiu ao longo do tempo e passou a declarar que os órgãos devem orientar a sua gestão por processos (GESPÚBLICA, 2014). Nesse modelo de gestão foram estudadas e sistematizadas na forma de processos, as contratações por organizações públicas, compras federais, a gestão de contratos, entre outros aspectos, os quais propiciaram temáticas de gestão de processos, a modelagem de processos, o redesenho de processos, a criação de *software* de gerenciamento de processos e gestão de processos.

Para a administração pública trata-se fundamentalmente da boa gestão dos recursos públicos, sejam eles materiais, capital humano, tecnológico, entre outros. Portanto, uma tarefa será eficiente quando realizada da melhor maneira possível.

As rápidas transformações definidas pela dinâmica de mercado, movimentos sociais, rápidas evoluções nos ambientes políticos e sociais, entre outras, exige agilidade na tomada de decisão, adaptação e conformidades por parte das organizações públicas e privadas.

Nesse cenário os gestores e dirigentes das organizações públicas necessitam frequentemente rever suas decisões, a partir da reflexão diferida, considerando-se os eventuais impactos que podem comprometer o fluxo e as estruturas das organizações, a fim de evitar insegurança administrativa e/ou jurídica para a instituição.

Observa-se que as organizações, em especial as do setor público, têm buscado iniciativas para mudanças, no entanto, na maioria das vezes não são efetivadas e quando aplicadas, os resultados raramente são avaliados de forma objetiva e clara. Tal fator determina que o foco na qualidade e da melhoria, não parte somente da competência e vontade dos profissionais, mas também de fatores estratégicos que contribuem de fato para a mudança.

Considerando os resultados positivos, especialmente no setor privado, os gestores públicos passaram a observar a gestão por processos como um instrumento para rever as práticas de gestão, em especial as relativas às metodologias, técnicas, atividades, modos, meios, recursos, entre outros fatores.

Em síntese, a gestão por processos surge como um conjunto de metodologias consolidadas, seja para a iniciativa privada como nas organizações do setor público, para alcançar os melhores resultados pelo aperfeiçoamento dos processos de trabalho e demais práticas.

A perspectiva adotada nesta pesquisa será a gestão por processos, que tem por escopo ser global, sistêmica, e envolve o conjunto de integração da organização como modo de pensar e planejar a gestão. Já gestão de processos é uma abordagem administrativa e se apresenta como uma abrangência reduzida, pois faz a gestão de parcela(s) de processo(s).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
Dalton Perovano

A Polícia Militar do Paraná (PMPR), como órgão de execução programática (Lei Estadual nº 19.848/2019) da Secretaria de Estado da Segurança Pública (PARANÁ, 2019), está estruturada internamente em órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução, Lei Estadual nº 16.575/2010 (PARANÁ, 2010), e possui missão constitucional de polícia ostensiva e preservação da ordem pública (§ 5º, art. 144 da Constituição Federal).

A conjugação do complexo das normas mencionadas sobre as suas estruturas, missões e as diversas áreas de gestão, determinam múltiplos processos e fluxos e compõem uma matriz altamente complexa que demanda estudos no campo da gestão por processos.

A gestão por processos, prevista no Planejamento Estratégico da PMPR, consiste no abrangente e contínuo trabalho com alcance e efetividade programada, na geração de resultados duradouros, e que propicia a diminuição de erros, gargalos/obstáculos e o aumento da produtividade, se os processos forem alinhados com a realidade fática Institucional e do Estado.

Diante do exposto, a pergunta proposta para a presente pesquisa é a que segue: como a perspectiva de gestão por processos pode colaborar e facilitar as ações da administração policial militar na busca da eficiência organizacional?

Nesse contexto, a pesquisa tem por objetivo: descrever sobre os principais conceitos de gestão por processos relacionados à segurança pública, e apontar as possíveis dificuldades e benefícios de implantação desta perspectiva de gestão na PMPR.

No que se refere à metodologia, a investigação foi realizada com a aplicação do enfoque qualitativo e tipo de estudo descritivo. Foi adotada como classificação a pesquisa bibliográfica, com o emprego de revisão sistemática, em que foram consultadas pesquisas científicas sobre o tema gestão por processos, com ênfase no setor público, além da análise dos conteúdos das normas legais pertinentes ao estudo.

O estudo busca contribuir com a identificação de fatores que possam facilitar na adoção da gestão de processos para a administração policial militar, e os ganhos que poderão ser obtidos.

2 GESTÃO POR PROCESSOS E AS APROXIMAÇÕES COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998³ (BRASIL, 1998), incluiu no art. 37 da Constituição Federal o princípio da eficiência, dentre outros princípios da Administração Pública. O artigo 2º da Lei 9.874/1999 (BRASIL, 1999), que trata do processo administrativo no âmbito federal, também inseriu o conceito de eficiência como um dos princípios norteadores.

Segundo Pereira Junior (2011), o compromisso do Estado com os resultados de interesse público, que devem necessariamente surgir das ações estatais, carece de métodos de implementação, e surge o princípio da eficiência como o marco inicial da pós-modernidade, o tempo do compromisso

³ O Art. 37 da Constituição Federal do Brasil menciona: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
Dalton Perovano

com os resultados, a exigir uma mescla desafiante de atributos, que são: a racionalidade, conhecimento, profissionalismo e ética na gestão pública.

Ressalta ainda que o princípio da eficiência está entre os cânones fundamentais da gestão do Estado voltada para os resultados. Vale dizer que, gerir com eficiência está na relação entre o resultado alcançado e os recursos utilizados, ou seja, custo aliado ao benefício. A eficácia está na extensão, na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados desenhados são alcançados.

Assim, de acordo com o princípio da eficiência, como preceito no direito público brasileiro, implica o dever jurídico e vinculante dos gestores públicos, em agir mediante ações planejadas com adequação, executadas com o menor custo possível, controladas e avaliadas em função dos benefícios que produzem para a satisfação do interesse público.

Conforme mencionado por Meirelles (1998), o princípio da eficiência deve ser entendido como um dos deveres da administração. O autor conceitua como o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, e exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Já para Pietro (1999), esse princípio apresenta dois aspectos, e pode ser considerado em relação à forma de atuação do agente público e também em relação ao modo racional de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, bem como ao intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público.

Diante da necessidade da Administração Pública organizar sua estrutura de trabalho e organizar a cadeia de atividades, cargos e funções, aquisições, projetos, fluxos, e um conjunto de variáveis que implicam a gestão, conta-se com um poderoso aliado que é a gestão por processos.

A Gestão por processos, ou *Business Process Management*⁴ (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.

Vale destacar que os termos relacionados ao BPM não encontram ainda um alinhamento com a administração pública (ou a administração policial militar), considerando-se que os vocábulos foram desenhados e projetados para o setor privado.

Assim, pode-se entender o termo negócio como as próprias missões constitucionais previstas no § 5º do art. 144 da Constituição Federal do Brasil, traduzidas pela polícia ostensiva e a preservação

⁴ O *Business Process Management* (BPM) tem por objetivo integrar a estratégia da organização às expectativas e necessidades dos clientes com a gestão por processos. Com o uso dessas metodologias, a organização é capaz de analisar, definir, executar, monitorar e gerenciar os processos com mais efetividade, ganhando competitividade no mercado. O BPM possui o *Business Process Management Common Book of Knowledge* (CBOK), que traduzido para a língua portuguesa significa “Corpo Comum de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios (CBOK)”. O BPM/CBOK é um guia para gerenciamento de processos de negócios que reúne o conhecimento fundamental aos profissionais que atuam em iniciativas de Gestão por Processos.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
Dalton Perovano

da ordem pública. A partir desses dois conceitos constitucionais a Instituição pode ser reavaliada em termos da gestão por processos.

Vale destacar que os bons resultados de práticas da iniciativa privada, estão associados, fundamentalmente à literatura estrangeira. Do mesmo modo, as poucas práticas de gestão na administração pública no Brasil são orientadas por uma literatura internacional, também advinda da iniciativa privada, e com pouca reflexão sobre a adequação a estes novos modelos (SANTOS, 2010).

Um dos grandes desafios, considerado como fator crítico de sucesso na gestão por processos, está relacionado à como mudar as atitudes dos gestores, das pessoas e ou perspectivas de processos para avaliar o desempenho da sequência de atividades e tarefas executadas nas organizações. E o mais importante, o significado e a lógica desses processos na atualidade.

O BPM permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração, e inclui o suporte à interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas. Possibilita que as regras de negócio da organização, entendida na forma de processos, sejam criadas e integradas em ambiente informatizado pelas áreas de gestão.

O foco desses sistemas é a padronização dos processos Institucionais, e nesse processo tem-se o ganho de produtividade e eficiência. As soluções de BPM são vistas como aplicações em que o propósito é medir, analisar e aperfeiçoar a administração.

As organizações buscam promover maior agilidade, eficiência e qualidade no trabalho por meio da gestão de processos, de acordo com Pradella (2013), a qual visa proporcionar melhorias nos resultados alinhados à estratégia organizacional e atendendo às exigências da governança corporativa.

Para Alibabae *et al.*, (2009), poucas organizações conseguem integrar completamente os processos de negócio, mostrando que este modelo, mesmo que consensualmente provê resultados organizacionais, possui falhas e diversas críticas. Para Hammer (2007), gerir uma organização orientada por processos exige mais do que reorganizar fluxos de trabalho.

As experiências descritas por Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016) apontam que o setor público, mesmo com relatos de efetiva implantação e/ou implementação de metodologias de gestão por processos, ainda assim, enfrentam grandes dificuldades de em razão das barreiras decorrentes da cultura institucional.

Sob os estudos referentes à aplicação da gestão por processos na administração pública, Trkman (2010) propõe que a implementação dessa perspectiva seja realizada a partir de três blocos teóricos: a teoria contingencial; as capacidades dinâmicas, e; a aplicação de tarefa e tecnologia. Santos, Santana e Alves (2012) mencionam que há fatores distintos a serem estudados na administração pública brasileira, e estes fatores não são ressaltados em estudos internacionais de BPM.

Nesse sentido, para que uma organização pública ofereça valor para seus usuários deverá apresentar um gerenciamento coordenado à gestão orientada por processos, e integrado nos diferentes níveis da Instituição.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
Dalton Perovano

Para orientar a perspectiva da gestão por processos em uma organização do setor público, o Ministério Público Federal (2013, p. 23) apresenta os seguintes objetivos:

- conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais;
- identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da gestão de processos;
- promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados, e;
- implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

A fim de que as Organizações tenham elevados níveis de resultados na gestão por processos, Broke e Rosemann (2013) propõem seis elementos centrais de negócios nas organizações: o alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e, cultura, conforme descritos no Quadro 1:

Quadro 1 - Fatores de sucesso da gestão por processos

Fatores	Definição
Alinhamento estratégico	Os Processos precisam ser planejados, executados e medidos de acordo com as necessidades estratégicas.
Governança	Voltado para a definição clara dos papéis em diferentes níveis organizacionais.
Métodos	É um conglomerado de ferramentas que auxiliam as atividades ao longo do ciclo de vida dos processos.
Tecnologia da Informação	A tecnologia da Informação (TI) automatiza, apoia, fomenta e integra soluções em apoio à modelagem e análise de processos.
Pessoas	São pessoas dotadas de habilidades e conhecimentos que corroboram continuamente com os processos e a gestão de processos para a melhoria e o desempenho organizacional.
Cultura	Valores e crenças coletivas orientadas para processo.

Fonte: Brocke e Rosemann (2013)

O alinhamento estratégico, tratado por Broke e Rosemann (2013), pode ser entendido como um importante recurso Institucional para se obter vantagens que assegurarão a PMPR posicionamentos de vanguarda, se tratados conforme um planejamento coerente e com revisões de estratégias periódicas.

Uma organização planejada na perspectiva da gestão por processos contempla a integração de aspectos internos e externos, como abordados na teoria contingencial, e considera os fatores de sucesso, segundo a teoria contingencial, ou seja: o alinhamento estratégico, nível de investimento em Tecnologia da Informação (TI), avaliação de desempenho e especialização dos colaboradores.

Nesse sentido, propõem-se aprofundados estudos para a administração policial militar (ou administração pública), com a adoção como pano de fundo da teoria institucional e a teoria contingencial, as quais explicam como as razões das mudanças estruturais que ocorrem nas



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
Dalton Perovano

organizações. As teorias citadas desvelam e explicam a topografia das tomadas de decisões nas organizações, as quais, na maioria das vezes, buscam legitimidade no lugar da eficiência.

Como já discutido, as conceituações e métodos sobre a gestão por processos seguem a lógica do setor privado. O Quadro a seguir apresenta as definições consideradas de maior relevância para o cenário da gestão:

Quadro 2 – Conceitos e definições sobre gestão por processos

Autor	Definição
BPM-CBOK – Versão 4.0, 2021.	Os processos organizacionais são um conjunto de atividades interdependentes e estruturadas em cadeia, que têm o objetivo de produzir um serviço ou produto que agregue valor para o cliente.
ISO 9001, 2015.	De acordo com a norma, processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).
Palvarini, 2010.	Conjunto integrado e síncronico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados.
Davenport, 1992.	Definem processo como um conjunto de tarefas logicamente ligadas com a finalidade de alcançar um determinado resultado.
Scheer, 1994.	O processo é um acontecimento de certa duração iniciado por um evento e concluído por outro evento.
Gulledge e Sommer, 2011.	Uma abordagem por processos envolve: a) Documentação do processo para obter um entendimento de como o trabalho flui pelo processo; b) A definição de responsável pelo processo visando estabelecer responsabilidade gerencial; c) Gestão do processo para otimizar índices de performance; d) Melhoria do processo para aumentar a qualidade do produto ou os índices de performance.
Santos <i>et al.</i> , 2010.	Pode-se definir a gestão por processos como uma abordagem orientada a mapear e redesenhar processos de trabalho, a fim de alcançar resultados estratégicos de uma organização (ABPMP, 2009)

Fonte: BPM-CBOK (2021); ISO 9001 (2015); Palvarini (2010); Davenport (1992); Scheer (1994); Gulledge e Sommer (2011) e Santos (2010)

Os conceitos e definições têm em comum os termos “conjunto de atividades ou tarefas”, os quais estão vinculados a uma sequência lógica de organização de fluxos. Para o setor público, os estudos da gestão por processos, ainda que incipientes, confirmam a possibilidade do real proveito para o estudo das estruturas organizacionais e suas práticas de gestão, em colaboração com os modos de pensamento e cultura Institucionais.

Sobre a cultura organizacional, que concentra um conjunto de elementos como as suas crenças, doutrina, arcabouço normativo, definição de missão, missão e valores, como pressupostos básicos que são compartilhados por seus integrantes e indicam o modo de comportamento considerado adequado frente à suas atribuições legais e missões.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
Dalton Perovano

Para Maranhão e Macieira (2010), deve haver um ponto de equilíbrio razoável entre os novos paradigmas e a cultura anterior, para que o processo de mudanças evolua satisfatoriamente, sem criar barreiras insuperáveis, uma vez que o alcance desse equilíbrio constitui sempre muito incerto e delicado. Os autores apontam que quanto mais burocratizada for a cultura da institucional, mais apegada a normas, hierarquias e regulamentos, e portanto, mais difícil serão os processos de mudanças, como caso de organizações com culturas conservadoras.

Assim, a gestão por processos, em especial nas etapas de desenvolvimento de requisitos e elaboração de metodologia para modelagem de processos, os gestores têm de tomar o cuidado de não reconfigurar ou desnaturar as estruturas normativas, de fluxos e da cultura de uma organização.

O exemplo das consultorias organizacionais na área de gestão por processos, as quais poderão ser constituídas por especialistas internos ou externos, seja para o setor privado ou público, podem contribuir e muito com metodologias para entender a complexidade de uma Instituição como a PMPR. A Corporação, por exemplo, mantém uma composição orgânica a qual desempenha uma cadeia estruturada de múltiplos macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas em série, dispostos em diversos órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução.

Quando uma organização requer a revisão de suas práticas de gestão, uma vez que precisa trabalhar em equilíbrio e com eficiência em todas as áreas, a consultoria organizacional será praticamente uma exigência para se manter em condições de competir no mercado ou na oferta do serviço público.

Assim, de acordo com Iritani (2015) e Brodbeck *et al.*, (2016) uma consultoria organizacional de gestão de processos⁵ trabalhará as oito práticas, que são: o planejamento de BPM; modelagem de processos; análise de processos (*as is*); melhoria e mudanças de processos (*to be*); medição, monitoramento e controle de processos; simulação de processos; implementação de processos ou sistemas de apoio, e; retroalimentação ou *feedback*. Os consultores afirmam que pode haver mudanças a depender da metodologia, mas as práticas são basicamente as mesmas, seja para o setor público como o privado, alterando-se apenas os nomes atribuídos.

Uma importante abordagem relacionada ao BPM, conforme Miri-Lavassani e Movahedi (2018), consiste na orientação por processos, com ênfase da visão ponta-a-ponta dos processos de negócio da organização, em detrimento da visão funcional. Ou seja, os processos passam a ser interfuncionais e são planejados em uma lógica fundamentada na relação e na necessidade entre o cliente (usuário) e a Instituição.

A visão específica da gestão por processos recai, necessariamente, na análise interdepartamental e interfuncional para o maior impacto e benefícios na entrega de um produto ou serviço adequado às demandas de seus usuários.

⁵ Vale ressaltar que as áreas operativas de conhecimento previstas no Guia para BPM Corpo Comum de Conhecimento - Versão 4.0 (BPM CBOK, 2021), são as que seguem: gerenciamento corporativo de processos, organização do gerenciamento de processos, gerenciamento de processos de negócio, gerenciamento de modelagem de processos, análise de processos, desenho de processos, gerenciamento de desempenho de processos, transformação de processos, tecnologias de BPM e gerenciamento de processos de negócio.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
Dalton Perovano

Nesse sentido, a gestão por processos pressupõe alterações organizacionais maiores em toda a forma de pensar e gerir um negócio, e que está implícita uma busca gradativa por maior colaboração, com ênfase na responsabilidade transversal e na organização do trabalho.

3 DESAFIOS À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

O ponto inicial de qualquer discussão sobre a implantação da perspectiva da gestão por processos em uma organização, parte do modelo de estrutura Institucional, com as definições manifestas no método BPM.

Para Saravia-Vergara *et al.*, (2020), as consequências imediatas e esperadas pela adoção de uma gestão por processos são o aumento da eficiência organizacional e as melhorias nas condições de competitividade, a fim de tornar a organização flexível e ágil.

Para o sucesso da implantação dos conceitos e metodologias de gestão por processos em uma Instituição com o porte da PMPR, dado à complexidade da sua estrutura, será necessário compreender este modelo de gestão de forma abrangente ou totalizante.

Assim, para uma interpretação adequada precisa-se ter o entendimento de BPM como uma capacidade organizacional, e não apenas como um ciclo de vida de processos: identificar, modelar, analisar, melhorar, implementar, executar, monitorar e mudar.

Assim, a implantação da gestão por processos, como parte do planejamento estratégico da Corporação, carecerá de aprofundados estudos, que se inicia pela compreensão das funcionalidades, legalidade, papéis e a lógica de funcionamento da sua estrutura organizacional.

Um dos instrumentos de gestão adotados pelos dirigentes para administrar as organizações é o próprio modelo (ou estrutura/desenho) organizacional. O modelo de organização ordena uma instituição em relação as atividade e recursos necessários para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

O modelo mais tradicional (verticalizado) de organização, segundo a Teoria Clássica de Administração é a estrutura funcional (também conhecida por estrutura de silos), a mais utilizada até os dias de hoje. Esse arranjo de estrutura funcional é fundamentado na qualificação do trabalho e na divisão dos departamentos e setores conforme a função das atividades executadas por cada área. As atividades serão realizadas pelos colaboradores em cada setor e as hierarquias e processos são bem definidos. Vale dizer que o modelo funcional tem como característica a comunicação limitada, e em geral interna a cada departamento e permeando as demais áreas por meio dos gestores e diretores.

Segundo Lavorenti (2016), as instituições observaram que esse modelo gera dificuldades não apenas na comunicação, pois os processos também se tornam burocráticos. Por outro lado, as instituições têm buscado uma abordagem mais moderna na estruturação, com um modelo de gestão direcionado de acordo com os processos e não com os departamentos. O mapeamento de processos tem objetivo de “tombar” a gestão da organização, permitindo que ela seja orientada por processos horizontais, que geram maior fluidez, e não mais verticalmente.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
Dalton Perovano

Nesse sentido, a visita às normas federais e estaduais que tratam sobre a estrutura das Polícias Militares do Brasil e PMPR poderá esclarecer sobre o modelo de organização praticado na Instituição.

No que se refere às Polícias Militares o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969 (BRASIL, 1969), no art. 3º menciona que essas Instituições têm por finalidade a manutenção da ordem pública e segurança interna nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal. O art. 5º aponta que as Polícias Militares “[...] serão estruturadas em órgão de Direção, de Execução e de Apoio [...]”, conforme as finalidades essenciais do serviço policial e as necessidades de cada Unidade da Federação. Os parágrafos 1º e 2º definem como as Polícias Militares serão operacionalmente estruturadas: “[...] poderão ser reunidos, constituindo-se em Pelotões, Companhias e Batalhões ou em Esquadrões e Regimento, quando se tratar de unidades montadas”.

A norma trata no art. 21 sobre a competência atribuída ao Estado-Maior do Exército, pela Inspeção-Geral das Polícias Militares (IGPM), que aspectos como controle da organização, instrução, efetivos, armamento e material bélico, fiscalização da instrução, quadros de mobilização e a cooperação do estabelecimento da legislação básica referente à estrutura das Polícias Militares, tenham o controle e sejam devidamente fiscalizados.

O Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983 (BRASIL, 1983), referente ao regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (R-200), estabelece princípios e normas para a aplicação do Decreto-lei nº 667/1969⁶.

O art. 3º do Decreto-Lei aponta que o Ministério do Exército exercerá o controle e a coordenação das Polícias Militares, pelo Estado-Maior do Exército, Comandos Militares de Área e as Regiões Militares. O parágrafo único determina, entre outros aspectos, que o controle e a coordenação das Polícias Militares abrangerão os aspectos de organização e legislação.

Outro ponto importante que impacta nas políticas de articulação das estruturas das Polícias Militares pode ser encontrado no art. 7º do Decreto-Lei, o qual estabelece que a criação e a localização das organizações policiais militares atenderão ao cumprimento de suas missões normais, em consonância com os planejamentos de Defesa Interna e de Defesa Territorial, dependendo de aprovação pelo Estado-Maior do Exército. O parágrafo único deste artigo estabelece que as propostas formuladas pelos respectivos Comandantes-Gerais de Polícia Militar serão examinadas pelos Exércitos ou Comandos Militares de Área e enviadas ao Estado-Maior do Exército para aprovação.

Sobre a estrutura organizacional da PMPR, o Decreto-Lei nº 667/1969 e o Decreto nº 88.777/1983 estabelecem que as Polícias Militares sejam estruturadas em órgão de direção, de execução e de apoio⁷. Os critérios para a criação das estruturas ficam a cargo de cada Estado ou o Distrito Federal, ou ainda de normas internas de cada Corporação, como a exemplo da criação de Unidades Operacionais como Batalhão ou Companhia Independente. Os Decretos-Lei determinam

⁶ O Decreto-Lei nº 667/1969 foi modificado pelo Decreto-lei nº 1.406, de 24 de junho de 1975, e pelo Decreto-lei nº 2.010, de 12 de janeiro de 1983.

⁷ A Lei nº 16.575/2010 segue a determinação dos Decretos citados, em órgãos de direção, apoio e execução.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
Dalton Perovano

ainda, que as alterações que demandem mudanças robustas na PMPR, como as que exigem a criação de estruturas a partir de lei e/ou decreto, devem ser informadas ao Estado Maior do Exército pelo IGPM.

No âmbito do Estado do Paraná, a Lei nº 19.848, de 3 de maio de 2019, dispõe sobre a organização básica da administração do Poder Executivo. O art. 18 menciona que a Secretaria de Estado da Segurança Pública (SESP), dentre outros aspectos, tem o papel de órgão auxiliar do Governador, e no art. 25 descreve as competências atribuídas à Secretaria.

A Lei nº 16.575, de 28 de setembro de 2010 (Lei de Organização Básica), dispõe que a PMPR destina-se à preservação da ordem pública, à polícia ostensiva, além de outras atribuições previstas na legislação federal e estadual. O art. 1º estabelece que a PMPR é uma instituição permanente, força auxiliar e reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, e destina-se à preservação da ordem pública, à polícia ostensiva, à execução de atividades de defesa civil, além de outras atribuições previstas na legislação federal e estadual.

A mencionada Lei, no art. 5º prevê que a PMPR é estruturada em órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução, e o art. 6º, 7º e 8º definem os escopos gerais de cada um dos órgãos, com as estruturas internas definidas pela PMPR, conforme se pode observar a estrutura geral no Quadro a seguir:

Quadro 3 - Órgãos de direção, apoio e execução da PMPR

Órgão	Estrutura
Órgãos de Direção	Comandante-Geral; Subcomandante-Geral; Estado-Maior; Corregedoria-Geral; Diretorias; Gabinete do Comandante-Geral; Comissões; Conselho Econômico e Financeiro; Assessorias Militares; Consultoria Jurídica; Academia Policial Militar do Guatupê.
Órgãos de Apoio	– Centro de Recrutamento e Seleção (CRS); – Colégios da Polícia Militar (CPM); Centro de Educação Física e Desporto (CEFID) e; Centro de Estudos Estratégicos (CEE); – Escola de Formação de Oficiais (EsFO); Escolas de Formação, Aperfeiçoamento e Especialização de Praças (EsFAEP); Centro de Pesquisa e Pós-Graduação (CPPG); Coordenação de Cursos de Especialização para Oficiais (CCEO); Divisão de Ensino (DE); – Hospital da Polícia Militar (HPM); Centro Odontológico da Polícia Militar (COPM); Juntas Médicas (JM); Centro Veterinário (CV). – Centro de Motomecanização (CMN); Centro de Intendência e Distribuição (CID); Centro de Material Bélico (CMB); Centro de Compras e Licitações (CCL); Centro de Engenharia e Patrimônio (CEP); Centro de Orçamento e Finanças (COF); Centro de Controladoria Interna (CCI).
Órgãos de execução	1º Comando Regional de Polícia Militar; 2º Comando Regional de Polícia Militar; 3º Comando Regional de Polícia Militar; 4º Comando Regional de Polícia Militar; 5º Comando Regional de Polícia Militar; 6º Comando Regional de Polícia Militar; Comando de Policiamento Especial (CPE); Comando de Missões Especiais.

Obs.: na coluna “Estrutura” referente aos “Órgãos de Direção”, são mencionados somente os Comandos Intermediários, omitindo-se o desdobramento das unidades operacionais da PMPR



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
Dalton Perovano

Considerando-se as disposições previstas nas normas citadas, a PMPR apresenta a sua estrutura organizacional orientada na visão tradicional de processos. A gestão tradicional está focada nas suas estruturas funcionais, ou seja, cada estrutura centrada em determinada área laboral, como finanças, logística, ensino, saúde, outros. A estrutura funcional é focada na qualificação do trabalho e na divisão dos departamentos e setores de acordo com a função das atividades executadas por cada área. Essa tipologia de configuração organizacional pode comprometer as circunstâncias de cooperação entre as áreas, estruturas e fluxos que se sobrepõe em repetições de atividades e tarefas, entre outros fatores, os quais poderão afetar os resultados planejados e a própria resolutividade nas decisões.

Nesse sentido, a gestão por processos busca maior integração das áreas, a partir do planejamento da hierarquia das necessidades e a participação ativa dos agentes envolvidos com os processos de trabalho. O desafio fundamental da gestão por processos é superar problemas associados com a gestão tradicional, e redesenhar fluxos e processos, por intermédio do mapeamento e a modelagem⁸ de processos.

Vale ressaltar sobre a complexidade dos fluxos de processos em uma instituição com a dimensão da PMPR, e a importância da gestão por processos se ocupar dos estudos em um primeiro momento do planejamento, dos fluxos de trabalho desempenhados na Corporação, a fim de promover o desempenho das atividades.

Ao decidir pela implantação da gestão por processos na Corporação será necessário analisar as espécies normativas vigentes na Instituição e a pertinência de alterá-las, se for caso.

A alteração normativa⁹ constitui uma etapa necessária, e ao mesmo tempo deverá ser realizada sempre após estudos de viabilidade relacionados ao planejamento estratégico da Corporação. Ou seja, a partir das estruturas que detenham a competências orgânicas e técnicas para o processo de mudança, e acompanhados pelos respectivos órgãos internos externos com as atribuições jurídicas, como a Consultoria Jurídica da PMPR, EM/PM1, a Assessoria Técnica da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SESP/AT) e a Procuradoria Geral do Estado (PGE), consoante o objeto em estudo.

As mudanças nos processos internos¹⁰ devem carrear as cautelas necessárias, pois disciplinarão as atividades inerentes à Instituição e devem ter, ao mesmo tempo, eficácia jurídica, e emanar das autoridades competentes.

Outros dois aspectos são fundamentais para que as mudanças tenham resultados positivos e se legitimem a partir de projetos nos processos institucionais: o apoio e incentivo do Alto-Comando da

⁸ Ressalta-se, conforme Júnior e Scucuglia (2011), a modelagem de processos compõe as seguintes etapas: planejamento; análise; desenho e modelagem; implementação; monitoramento e gerenciamento de desempenho; refinamento e; encerramento.

⁹ As alterações normativas serão divididas basicamente em dois grupos: as realizadas em normas como leis, decretos, portarias e diretrizes, de forma a prever a existência do gestor de processos na estrutura do órgão; e por fim, as alterações de normas específicas de programas, projetos ou procedimentos, dentre outros.

¹⁰ Para recapitular, os processos de uma organização serão primários (processos de negócio) ou secundários (suporte). Quanto aos fluxos (sentidos) poderão ser processos verticais e horizontais, internos e externos ou processos transversais.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
Dalton Perovano

PMPR, a fim de que qualquer alteração tenha sustentabilidade temporal, administrativa e jurídica; e as demandas das bases, seja a tropa e/ou gestores internos, ou ainda, a própria comunidade.

Vale ressaltar como premissa, que todo processo, em algum momento foi um projeto. Ou seja, os termos não são sinônimos, mas ao mesmo tempo existe uma razão de co-dependência e contiguidade.

A adoção da perspectiva da gestão por processos na Corporação poderá gerar nos primeiros tempos de implantação estranhamento pelos gestores, especialmente no que se refere ao deslocamento de decisões e de responsabilidade dentro da hierarquia formal e ao regime jurídico da PMPR, em razão da mudança de fluxos. O problema surge quando da implantação das metodologias de gestão por processos, em comparação à estrutura hierárquica existente. Vale ressaltar que as mudanças não devem alterar ou desconstruir as estruturas de doutrina e a cultura organizacional da Corporação.

Formalmente torna-se importante a Corporação tomar dois caminhos quanto a gerência por processos à gestão por processos: criar um comitê próprio, como medida mais eficiente; ou vinculá-lo ao Gabinete de Gestão Estratégica da PMPR. Em ambos os casos sugere-se que as estruturas e decisões estejam ligadas diretamente ao Chefe do Estado Maior da Corporação.

A criação de um comitê próprio para a gestão por processos é imperativa em dado momento do desenvolvimento das mudanças que serão necessárias para a Instituição, e ainda, recomenda-se que as atribuições do gestor de processo não coincidam com as funções de direção, chefia ou assessoramento existentes na hierarquia formal da Corporação.

CONSIDERAÇÕES

A pesquisa foi concebida para promover a reflexão e a discussão sobre a gestão por processos para a Corporação, e não teve a intenção de realizar um levantamento dos conceitos, enunciados, metodologias e técnicas sobre o tema.

No decorrer da investigação a pergunta de pesquisa respondeu como a gestão por processos colabora e facilita nas diversas ações da administração policial militar na busca da eficiência organizacional. Além disso, alcançou os objetivos postulados que foi a descrição dos principais conceitos de gestão por processos relacionados à segurança pública, e apontou as possíveis dificuldades e benefícios de implantação desta perspectiva de gestão na PMPR.

A investigação tratou, a partir de ampla revisão sistemática da literatura, sobre o planejamento estratégico, governança, métodos e técnicas adotadas no BPM, gestão do capital humano e cultura Corporativa. Como as metodologias do BPM/CBPK são as mais aplicadas no Brasil, recomenda-se adotá-las para a Corporação considerando-se a facilidade na aplicação das suas técnicas, conceitos e definições.

Para o setor público, a gestão por processos está intimamente alinhada com o princípio da eficiência prevista na Constituição Federal do Brasil, como um cânone fundamental da gestão do Estado voltado para os resultados. A gestão por processos surge do movimento do setor privado para



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
Dalton Perovano

o público, como um conjunto de metodologias que permite visualizar a complexidade de seus processos na forma como se encontram (*as is*) e como poderão ser modelados (*to be*), a fim de que alcancem os melhores resultados pelo aperfeiçoamento dos processos de trabalho e suas diversas práticas.

A PMPR, como órgão de execução programática, apresenta a sua estrutura interna complexa, e modelo de organização identificado como tradicional, características fundamentadas na literatura nacional e internacional. O arranjo de estrutura funcional é baseado na qualificação do trabalho e na divisão dos departamentos e setores conforme a função das atividades executadas por cada área.

Outro ponto em destaque na investigação é de que o Decreto-lei nº 667/1969 e o Decreto nº 88.777/1983 estabelecem as estruturas (verticais) para as Polícias Militares, mas os critérios para a criação dessas estruturas ficam a cargo de cada Estado ou o Distrito Federal, organizados a partir de normas internas para cada Corporação. Assim, torna-se oportuno o estabelecimento desses critérios técnicos e científicos para a criação de estruturas como Unidades Operacionais, Diretorias, órgãos de apoio, por exemplo, consoante os interesses da Corporação e da sociedade.

As medidas de alterações ou mudanças derivadas da gestão por processos devem sempre considerar a cultura organizacional, como o conjunto de elementos consolidados nas crenças, doutrina, arcabouço normativo, definição de missão, missão e valores. Esse fator é da mais absoluta importância, pois a Corporação pode efetuar planejamento de transição estrutural funcional para o orientado ao processo, preservando a sua identidade Institucional.

Conclui-se ainda sobre a necessidade de consultorias organizacionais na área de gestão por processos (interna ou externa), quando oportuno, e será ser constituído por especialistas para auxiliar no entendimento e resolução de problemas de qualquer ordem da Instituição. Vale ressaltar que a Corporação possui uma estrutura de grande porte organizacional, com a cadeia estruturada de múltiplos macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas em série, dispostos em diversos órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução.

Dentre as várias possibilidades de superações dos desafios à implantação da gestão por processos na PMPR sugere-se a criação de um comitê próprio, na forma de Escritório de Processos (inicialmente), ou a sua vinculação ao Gabinete de Gestão Estratégica da PMPR, em ambos os casos com ligação ao Gabinete do Chefe do Estado Maior da Corporação.

Por fim, vale mencionar que foram identificadas na PMPR algumas experiências de gestão de processos, em ações isoladas realizadas em órgão de direção, apoio ou execução, como iniciativas restritas a essas estruturas.

As sugestões descritas neste artigo consistem em identificar e propor a melhoria constante dos processos e institucionalizar a cultura da gestão por processos na Corporação, como importante fator de qualidade e modernização funcional, e o aperfeiçoamento permanente de suas metodologias, técnicas e práticas institucionais.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
 ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
 Dalton Perovano

REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR ISO 9001**: Sistema de gestão pela qualidade. São Paulo: ABNT, 2015.

ALIBABAEI, A.; BANDARA, W.; AGHDASI, M. Means of achieving business process management success factors. *In: Proceedings of the 4th Mediterranean conference on information systems*. Grecia: Athens University of Economics and Business, 2009.

BPM CBOK. **Version 4.0**: Association of Business Process Management Professionals International. Portuguese Version. Capa comum. 2021.

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**. Brasília: Casa Civil, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983**. Brasília: Casa Civil, 1983.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969**. Brasília: Casa Civil, 1969.

BRASIL. **Lei 9.874, de 29 de janeiro de 1999**. Brasília: Casa Civil, 1999.

BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N.; BOBSIN, D. Uma metodologia para implementação da gestão por processos em organizações públicas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 9, n. 4, p. 699-720, 2016.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation**: reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 1999

GULLEDGE, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1463-7154>. Acesso em: 15 jan. 2023.

IRITANI, D. R. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão e Produção**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015.

JÚNIOR, O. P.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

LAVORENTI, M. S. O tombamento da gestão empresarial por meio de processos. **Gauss Consulting Group**, 2016. Disponível em: <https://gaussconsulting.com.br/blog/o-tombamento-da-gestao-empresarial-por-meio-de-processos>. Acesso em: 07 fev. 2023.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1998.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL (MPF). **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013.

MIRI-LAVASSANI, K.; MOVAHEDI, B. Achieving higher supply chain performance via business process orientation. **Business Process Management Journal**, Boston, 2018.

PALVARINI, B. **Gestão de Processos no Departamento de Programas de Gestão**. Brasília: Ministério do Planejamento/Secretaria de Gestão, 2010.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

GESTÃO POR PROCESSOS COMO PRÁTICA DE APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO
 ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
 Dalton Perovano

PARANÁ. **Lei Estadual nº 16.575/2010**. Curitiba: 2010.

PARANÁ. **Lei Estadual nº 19.848/2019**. Curitiba: 2019.

PEREIRA JUNIOR, J. T. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações da Administração Pública**. 8. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2009.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ (PMPR). **Portaria do Comando-Geral nº 273/2022**. Curitiba: 2022.

PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, 2013.

PROGRAMA GESPÚBLICA. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília: MP/SEGEP, 2014. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2023.

SANTOS, A. Importação de Técnicas de Recursos Humanos: problema ou solução? **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, 2010.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócios em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, Curitiba, 2012.

SARAVIA-VERGARA, E.; SANCHÍS-PEDREGOSA, C.; ALBORT-MORANT, G. Organizational culture, process management and maturity of the process: an empirical study of the process status in Peru. New Delhi: *Global Business Review*, 2020.

SCHEER, A.W. **Business Process Engineering**: Reference Models for Industrial Enterprises. New York: 1994.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International journal of information management**, 2010.