

A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira

*Alberto Simão, André Macieira,
Claudete Trapp, Gustavo Cruz,
Leandro Jesus e Luis Takada*

abril de 2011

A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira

Autores: Alberto Simão, André Macieira, Claudete Trapp, Gustavo Cruz, Leandro Jesus e Luis Takada

Este publicação foi selecionado para fazer parte do livro BPM Cases Studies 2010 – reconhecida publicação internacional que consolidou importantes aplicações de gestão por processos no mundo ao longo do ano de 2010

Resumo

Este artigo descreve a adoção de práticas de Gestão por Processos (BPM) na Polícia Federal Brasileira, como parte de um esforço de modernização da gestão. Ele descreve como a Polícia Federal desenvolveu seu processo de Gerir por Processos, com foco na promoção de melhorias inovações e melhorias organizacionais. Esta abordagem teve o objetivo de criar uma visão uniforme de como a Polícia Federal pode otimizar seus processos e serviços maximizando o valor gerado para a sociedade.

1. A Polícia Federal Brasileira: descrição de papéis e características

Criada há 66 anos, a Polícia Federal (PF) possui inúmeras e diferentes responsabilidades constitucionais e legais, caracterizando-se pela multiplicidade e complexidade de suas atribuições. É órgão permanente do Sistema Nacional de Segurança Pública, na forma estabelecida no artigo 144 da Constituição Federal do Brasil, de 1988.

A Polícia Federal exerce as atribuições de Polícia Judiciária da União e de Polícia Administrativa em todo o território brasileiro, com sede central e unidades de planejamento, coordenação e controle das atividades institucionais na Capital Federal, Brasília, e com unidades descentralizadas denominadas Superintendências Regionais, sediadas nas capitais dos 26 Estados da Federação e do Distrito Federal. Além disso, possui 97 delegacias, 16 postos temporários, 15 delegacias especiais, um

posto permanente e dois centros de treinamento em municípios no interior do país. Está presente em vários países, com 11 adidâncias policiais e seis escritórios de ligação.

Para cumprir seu amplo conjunto de atribuições, a PF conta com aproximadamente 11 mil policiais e três mil servidores administrativos, distribuídos nas suas unidades centrais e descentralizadas.

Como Polícia Judiciária, a Instituição atua na investigação de crimes federais e no cumprimento de determinações do Poder Judiciário Federal, exercendo com exclusividade a investigação das infrações praticadas em prejuízo de bens, serviços e interesses da União. Cabe à PF a investigação dos crimes federais, como por exemplo: os crimes contra a Previdência Social, saques fraudulentos de FGTS e seguro-desemprego, contrabando e descaminho, moeda falsa, peculato e corrupção praticados por servidor público federal, desvio de verbas públicas federais, crimes eleitorais, narcotráfico, tráfico de armas, lavagem de dinheiro, crimes contra o sistema financeiro, tráfico de pessoas, trabalho escravo, crimes contra o meio ambiente, crimes cibernéticos, dentre outros que tenham repercussão internacional ou interestadual.

É também atribuição da PF investigar a formação de cartel, violação a direitos humanos, sequestro, cárcere privado e de extorsão mediante sequestro, caso o autor tenha agido sob motivação política, bem como outros casos em que haja determinação por parte do Ministro da Justiça.

Esse extenso e complexo rol de atribuições da Polícia Federal brasileira pode ser equiparado ao somatório das atribuições de diversas instituições de segurança pública estadunidenses, tais como *FBI, DEA, U.S. Marshals, Immigration and Naturalization Service (INS), Bureau of Alcohol, Tobacco and Fire Arms (ATF), Internal Revenue Service (IRS), U.S. Secret Service (USSS), Department of Interior (DI), Homeland Security, Imigration Customs Enforcement (ICE) e Custom Border Protection (CBP)*.

Como Polícia Administrativa, a atuação se dá preventiva e repressivamente, para disciplinar, regular e fiscalizar direitos e interesses dos cidadãos. Nesse caso, pode agir protegendo bens, direitos e atividades, com o objetivo de impedir que o comportamento do indivíduo ou das organizações cause prejuízos para a coletividade. Como exemplos, podem-se citar os controles: migratório, de armas, de

segurança privada, de precursores químicos e de identificação criminal e civil, além das atividades de segurança de dignitários.

2. A Necessidade de Modernização da Gestão e do Estabelecimento dos Escritórios de Projeto e de Processos

A Polícia Federal entende que deve cumprir seu propósito provendo excelência nos serviços que presta à sociedade, agindo com esforço, perseverança e determinação para adaptar a instituição às políticas macroeconômicas do governo. Recentemente, o desenvolvimento da globalização e da tecnologia tornou o perfil dos cidadãos mais exigente, e a PF deve estar preparada para assisti-lo.

Porém, sem os recursos adequados para cumprir seus objetivos, uma instituição pública fica vulnerável à exposição a todos os tipos de ameaças. Desta forma, é essencial desenvolver um Plano de Gestão Estratégica evolutivo e flexível, maximizando os recursos disponíveis de modo a serem efetivos. Este Plano de Gestão Estratégica vai manter a instituição permanentemente alinhada com o posicionamento do governo.

Adicionalmente, é importante criar uma estrutura moderna de gestão e de avaliação de performance. Esforços e recursos devem ser convergidos para a análise e a exploração de cenários, monitoramento do ambiente externo, execução de projetos de redesenho de processos e de estratégia. Novos métodos, critérios e normas para gestão devem ser atualizados e implementados.

Desta forma, a PF começou nos últimos anos um intenso processo de modernização dos processos de gestão, que foi intensificado em setembro de 2007, quando a administração estava sob responsabilidade do delegado Luiz Fernando Correa e sua equipe. Desde então, os esforços da Administração da PF tem aumentado para melhorar sua capacidade gerencial.

Um grupo composto por 70 servidores públicos de todas as unidades da Federação realizou um estudo detalhado de diagnóstico estratégico, desenvolvendo objetivos e ações estratégicas baseadas em cenários para o período de 2008 – 2022. Neste processo, especialistas de conhecimento notável e de alta credibilidade na sociedade brasileira foram escutados, resultando em um audacioso Planejamento Estratégico.

Alguns fatores foram considerados como desenvolvimento humano, melhorias de infraestrutura, maiores eventos, inclusões ambientais e digitais.

Dentre os objetivos institucionais estabelecidos para o período de 2008 – 2022, a necessidade de fortalecer a cultura da gestão estratégica foi identificada originando algumas ações estratégicas, incluindo o desenvolvimento e a implementação das capacidades em Gestão de Projetos e em Gestão por Processos na Polícia Federal.

Portanto, a PF decidiu estruturar um portfólio de projetos e também identificar e modelar seus processos chave. Em 2008, a Polícia Federal contratou os serviços de uma consultoria externa com o intuito de aprender e absorver os métodos e técnicas de projeto e de gestão por processos necessários para a formulação de cinco projetos e do redesenho de 20 processos principais.

Os serviços dessa consultoria foram concluídos em Março de 2010, resultando no estabelecimento de uma unidade de gestão denominada de EGPE – *Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos*, ligada ao Gabinete do Diretor Geral da PF. Este suporte de alto nível permitiu ao EGPE implementar gradativamente a metodologia de Gerenciamento de Projetos, algo novo na instituição que, aos poucos, mostrou seus primeiros resultados¹.

Similarmente, a PF começou a desenvolver ações para implantar a Gestão por Processos. O Escritório de Gestão de Processos da Polícia Federal – EGPRO – foi criado em setembro de 2010 com a principal tarefa de conceber e disseminar a metodologia de Gestão por Processos (BPM – Business Process Management). Os principais papéis do Escritório incluíram: i) o desenvolvimento de metodologia e normas para a Gestão por Processos, ii) desenvolvimento de habilidades de BPM em funcionários da PF, assim como iii) recomendar à Direção e outras unidades organizacionais em assuntos relacionados à Gestão por Processos.

Todos esses esforços de modernização estão alinhados com a Política Nacional do Desenvolvimento de Pessoal, em especial, com o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública - que foi estabelecido em 2005.

¹ Embora seja claramente um tema correlato, o escopo deste artigo não é discutir as funções do EGPE e sua relação com a gestão por processos.

Coordenado pelo Departamento de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o GesPública é uma importante iniciativa oriunda do Governo Brasileiro para apoiar as organizações públicas focadas em gerar resultados para cidadãos por meio da disseminação do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP.

Em relação à Gestão por Processos, com o intuito de atingir um senso comum perante funcionários, a PF precisou definir algumas orientações e métodos a serem implementados. Os próximos capítulos descrevem em mais detalhes o desenho e a ativação desta metodologia da Polícia Federal durante o segundo semestre de 2010.

3. Diretrizes para a implementação da Gestão por Processo

Ao longo do segundo semestre de 2010, a equipe à qual foi atribuída a responsabilidade de coordenar a implantação da Gestão por Processos na Polícia Federal realizou diversas reuniões com o objetivo de debater qual seria a melhor estratégia para implementar a Gestão por Processos como uma importante ferramenta de gestão dessa instituição Policial. Desta forma, três principais diretrizes foram definidas:

PRIMEIRA DIRETRIZ: Gerir por Processos é, simplesmente, uma melhor forma para promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho da Polícia Federal;

SEGUNDA DIRETRIZ: A Gestão de Processos aumenta a capacidade da Polícia Federal em prestar melhores serviços para a sociedade;

TERCEIRA DIRETRIZ: A Gestão por Processos deve ser traduzida em uma abordagem simples, acessível, e empolgante para os servidores da Polícia Federal.

Na sequência cada uma dessas diretrizes será detalhada:

3.1 PRIMEIRA DIRETRIZ: Gerir por Processos é, simplesmente, uma melhor forma para promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho da Polícia Federal

Os servidores da Polícia Federal estão acostumados a gerir problemas, desafios e oportunidades de melhoria relacionadas ao seu trabalho. A rotina diária destes profissionais naturalmente incorpora a identificação, análise e tratamento de erros, incidentes, falhas e novas ideias que emergem ao longo do dia-a-dia.

Desta forma, gestores e servidores da Polícia Federal vêm desenvolvendo múltiplas práticas para gerenciar e otimizar seus processos de trabalho. Muitas vezes, essas práticas são desenvolvidas de forma intuitiva ou resultantes de um aprendizado empírico. Além disso, percebe-se que tais práticas nem sempre são padronizadas entre unidades. Contudo, não restam dúvidas que na Polícia Federal já existe uma forma de se promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho, que não pode e não deve ser desprezada.

Neste contexto, deve-se avaliar se esta forma atual de promover melhorias e inovações é suficiente para o ambiente em que a Polícia Federal está inserida. Algumas reflexões adicionais que foram realizadas estão descritas a seguir:

Será que as práticas adotadas atualmente permitem que a Polícia Federal atinja seus objetivos institucionais? Será que essas práticas atendem as demandas dos próprios gestores e servidores na busca por melhorias nos serviços prestados para a sociedade? Qual o grau de motivação e maturidade de servidores e gestores para conceber ideias de melhorias e inovações? Que fatores limitam a implementação dessas novas ideias? Que tipo de técnica deve ser utilizada para assegurar que oportunidades de melhorias geram benefícios para múltiplas unidades organizacionais?

- Qual o grau de motivação e maturidade de servidores e gestores para transformar ideias em novas rotinas de trabalho? Como priorizar o que é mais importante e deve ser feito antes? Como diagnosticar se uma determinada melhoria ou inovação é tecnicamente viável? Como aumentar as chances de que uma ideia se transforme em realidade?
- Qual o grau de maturidade e motivação de servidores e gestores para monitorar o desempenho dos serviços prestados pela Polícia Federal? Como prevenir problemas antes que eles ocorram? Como sistematizar uma cultura de melhoria organizacional contínua?

Considerando tais aspectos, a Gestão por Processos deve ser entendida como um repositório organizado e bem fundamentado de conceitos, ferramentas e melhores práticas para promover melhorias e inovações em uma organização. Deve-se, portanto, filtrar este repositório e customizar os conceitos, ferramentas e melhores práticas que otimizem a forma como melhorias e inovações são concebidas, diagnosticadas, implementadas e monitoradas na Polícia Federal.

Gestão por Processos de Negócio é, portanto, uma evolução orgânica, uma nova fase no modo como os gestores e servidores da PF promovem melhorias e inovações em sua organização. A tabela abaixo mostra um resumo do que é (e o que não é) Gestão por Processos de acordo com esta perspectiva:

O que não é a Gestão por Processos	O que é a Gestão por Processos
Um novo modelo de gestão que revolucionará o funcionamento da Polícia Federal.	Uma evolução natural no modo como a Polícia Federal promove melhorias e inovações nos serviços ofertados à sociedade.
Um novo conjunto de atividades a ser adicionado às atribuições de gestores e servidores da Polícia Federal.	Um conjunto de boas práticas para modernizar e sistematizar as práticas de gestão já adotadas.
Uma nova temática que irá competir pela prioridade na agenda de gestão dos tomadores de decisão da Polícia Federal.	Um conjunto de conceitos, ferramentas e práticas para tratar as principais prioridades dos gestores da Polícia Federal.

SEGUNDA DIRETRIZ: Gerir por Processos é aumentar a capacidade da Polícia Federal em prestar melhores serviços e, portanto, gerar valor para a sociedade

Compreender a Gestão por Processos como uma melhor forma de promover melhorias e inovações não se mostrou suficiente para convencer servidores e gestores da Polícia Federal a adotá-la. Frequentemente, as pessoas encontram-se satisfeitas com as práticas atualmente adotadas, mesmo que essas sejam informais ou funcionais.

Desta forma, o principal propósito da Gestão por Processos é aumentar a capacidade da Polícia Federal em gerar valor para a Sociedade. Este senso de valor deve ser baseado nos ganhos obtidos com os novos serviços e processos, comparado com os esforços e custos necessários para melhorá-los.

Neste contexto, melhorias são os diferentes tipos de transformações que podem ser concebidas e implementadas em um processo. Exemplos de melhorias incluem: otimização de rotinas, desenvolvimento/atualização de sistemas, treinamentos, redesenho de interfaces, revisão de políticas e de controles, redefinição de serviços, etc.

Ganhos são os diferentes tipos de resultados obtidos com os novos processos implementados. Alguns exemplos de ganhos são: redução do tempo gasto nos serviços prestados, aprimoramento da qualidade e da confiança em relação às ações da PF, redução de custos, melhoria da satisfação, redução da criminalidade, aumento

na agilidade e na efetividade nas investigações policiais, maior satisfação dos servidores, etc.

Desta forma, o valor de um novo processo é resultante do equilíbrio entre ganhos (porquê nós mudamos um processo) e melhorias (como nós mudamos este processo). Gestores e servidores da Polícia Federal devem avaliar imparcialmente se os ganhos esperados (em todas as suas dimensões) com uma determinada ideia ou iniciativa são suficientemente impactantes em relação aos esforços (custos financeiros, cultura organizacional) para implementar as mudanças necessárias.

Adotar a Gestão por Processos é, portanto, motivar e capacitar gestores e servidores da PF para que eles promovam continuamente melhorias e inovações impliquem em melhores serviços prestados para o cidadão e para a sociedade. A Gestão por Processos inspira e mobiliza gestores e servidores para gerar e implementar ideias que transformem os processos da Polícia Federal e criem valor para a sociedade.

TERCEIRA DIRETRIZ: A Gestão por Processos deve ser traduzida em uma abordagem simples, acessível, e empolgante para os servidores da Polícia Federal

Uma vez que a Polícia Federal entendeu a Gestão por Processos como uma melhor forma de se promover melhorias e inovações e concordou que essa evolução seria efetivamente necessária para prestar melhores serviços à sociedade, passou-se para o último desafio: Como desenhar e implementar um método que poderia ser gradualmente absorvido e profundamente internalizado pela organização?

Para lidar com esse desafio, a Polícia Federal decidiu desenhar seu macroprocesso de Gestão por Processos. A ideia de se desenhar os próprios processos de Gestão por Processos tem sido fortemente defendida como um meio para alinhar práticas atuais às melhores práticas de gestão e novas tendências.

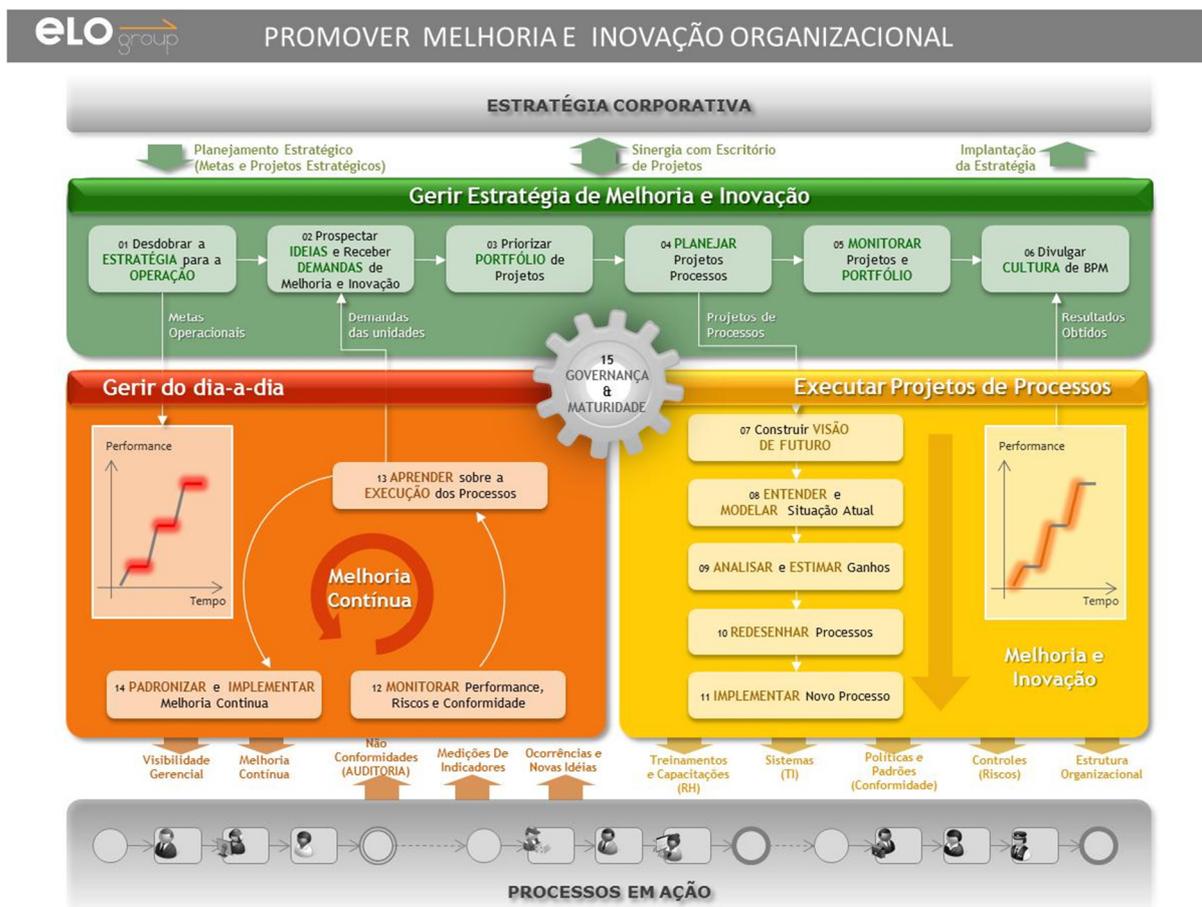
Este macroprocesso deveria ser descrito em uma abordagem simples e eficiente que motive gestores e servidores da PF a: criar ideias de melhorias e inovação; transformar essas ideias em novos processos; quantificar e comunicar resultados gerados; e sustentar processos de alta performance ao longo tempo; etc.

Finalmente, é importante enxergar que múltiplas unidades organizacionais executam os macroprocessos da Gestão por Processos e, portanto, esta tarefa não está restrita ao Escritório de Gestão de Processos.

Este macroprocesso de Gerir por Processos foi denominado “Promover Melhorias e Inovação Organizacional” e será detalhado na sequência deste artigo.

4. Resumo dos ‘Processos da Gestão por Processos’: Promover Melhoria e Inovação Organizacional

A figura a seguir apresenta uma visão geral do macroprocesso “Promover Melhoria e Inovação Organizacional”.



Iniciando pela base da figura, existem dois principais processos que efetivamente realizam transformações no modo como a PF trabalha.

- **Executar Projetos de Processos:** Melhorias e inovações que envolvam problemas complexos, ganhos significativos, múltiplos atores, riscos relevantes e custos representativos devem ser conduzidos por meio de **projetos de processos** que possam lidar com toda a complexidade envolvida nessa mudança. Um projeto de melhoria e inovação é uma abordagem estruturada e sistemática que assegura que ideias boas e altamente inovadoras serão discutidas e efetivamente transformadas em novas rotinas de trabalho;
- **Gestão do dia-a-dia:** Melhorias simples, percebidas ao longo da monitoração de desempenho e riscos ou da realização de procedimentos de auditoria, devem ser discutidas como melhorias contínuas e implementadas por planos de ação. Dessa forma, transformações de baixa complexidade não precisam ser conduzidas como projetos

sistemáticos. A abordagem para promover melhorias e inovações na Polícia Federal deve ser proporcional ao tamanho da mudança desejada.

Desta forma, aumentar a capacidade da Polícia Federal prestar melhores serviços à sociedade pressupõe orquestrar de forma inteligente **projetos de processos** que resultem em novos padrões de desempenho com melhorias contínuas implementadas no **dia-a-dia**.

O macroprocesso de Promover Melhoria e Inovação se encerra com o processo de **Gerir Estratégia de Melhoria e Inovação** que aborda: 1) a idealização, priorização e gestão de projetos de melhoria e inovação; 2) a definição de metas para gerir o dia-a-dia; e 3) a disseminação das principais atividades realizadas e dos resultados obtidos com a gestão por processos.

Finalmente, a tabela a seguir resume o macroprocesso de *Promover Melhoria e Inovação Organizacional* descrevendo seus objetivos, suas entradas e saídas:

PROCESO	OBJETIVOS	ENTRADAS	SAÍDAS
Gerir Estratégia de Melhoria e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Prospectar, priorizar e gerir a implantação de projetos processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico (objetivos, projetos e metas estratégicas) • Demandas de TI e das demais áreas organizacionais; • Relatórios das áreas de controle interno e externo e levantamento de riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas operacionais desdobradas da estratégia; • Projetos de processos priorizados; • Planejamento dos projetos de processo priorizados; • Relatório de atividades realizadas e ganhos gerados;
Executar Projetos de Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a performance dos processos da Polícia Federal 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de processos priorizado; • Planejamento dos projetos (cronograma, análise de riscos, termo de abertura do projeto, orçamento, etc.); 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos “TO BE” implementados; • Sistemas implementados; • Pessoas treinadas; • Políticas, regras de negócios e controles implementados; • Revisão da Estrutura organizacional.
Gerir o dia-a-dia	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentar a a performance dos processos da Polícia Federal 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas operacionais desdobradas da estratégia; • Medição de indicadores de desempenho; • Inventário de erros e perdas; • Não conformidades identificadas; • Reclamações de usuários-cidadãos e demais interessados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos TO BE implantados; • Sistemas atualizados; • Pessoas treinadas; • Políticas, regras de negócios e controles revisados; • Novas demandas por projetos de processo;

5. Detalhando o Macroprocesso: *Promover Melhoria e Inovação Organizacional*

Este capítulo irá detalhar os três processos apresentados anteriormente: *Gerir Estratégia de Melhoria e Inovação*, *Executar Projetos de Processo* e *Gestão do dia-a-dia*.

Gerir Estratégia de Melhoria e Inovação

Começando pelo processo **Gerir Estratégia de Melhoria e Inovação**, a figura abaixo ilustra o resumo de cada um de seus subprocessos.



Conceber e gerir um portfólio de projetos de processos é uma tarefa complexa e de crescente importância. Em outras palavras, qual o propósito em se ter uma incrível capacidade para executar bons projetos de processos se os projetos priorizados não trazem ganhos para a organização? Tão importante quanto executar bons projetos de processos é mobilizar e guiar os gestores e servidores da Polícia Federal para conceber e priorizar projetos criativos que realmente possam mudar o modo como a PF trabalha.

Adicionalmente, este processo deve disseminar uma cultura forte, inovadora e inspiradora que mobilize os gestores e servidores da PF na concepção de melhorias e inovações que realmente otimizem os serviços prestados à sociedade. Esta cultura deve ser reforçada com práticas de comunicação que disseminem os resultados e casos de sucesso obtidos enfatizando o profissional envolvido nestas transformações.

A seguinte tabela detalha todos os subprocessos de **Gerir Estratégia de Melhoria e Inovação**:

<p>Desdobrar a Estratégia para a Operação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Traduzir a visão estratégica para a Cadeia de Valor da Polícia Federal, assegurando que os objetivos e as diretrizes estratégicas estejam adequadamente refletidos e incorporados na visão por processos. • Identificar os processos que devem ser melhorados para assegurar que a estratégia definida seja efetivamente implementada. Essas melhorias devem ser descritas em demandas de projetos de processo a serem priorizadas. • Desdobrar as metas estratégicas em metas e diretrizes operacionais que direcionem o foco para ações de melhoria contínua e gestão do dia-a-dia.
<p>Prospectar ideias e receber demandas de melhoria e inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar diversas práticas como questionários (pesquisa de satisfação dos servidores), entrevistas, palestras e reuniões para mobilizar gestores e servidores da PF a refletir sobre ideias e oportunidades de melhoria e inovação organizacional. • Separar de forma clara e inequívoca ideias e demandas que devem ser tratadas como: 1) planos de ação de melhorias contínuas, ou, 2) projetos de processo. Alguns critérios para dissociar melhorias contínuas de projetos de processo são: custo, quantidade de áreas envolvidas, riscos existentes e a complexidade da análise. • Educar a organização quanto ao período certo para solicitar demandas ao Escritório de Processos, de forma alinhada ao ciclo orçamentário. Embora algum grau de flexibilidade seja sempre desejável, consolidar demandas periodicamente (anualmente ou a cada seis meses) permite uma melhor visualização e priorização das iniciativas.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Priorizar o Portfólio de Projetos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar e organizar as diversas demandas e ideias recebidas realizando um: 1) agrupamento de ideias sinérgicas que devem ser tratadas como um único projeto; 2) elaboração de estimativas preliminares de esforços necessários, ganhos, riscos e duração; 3) análise de balanceamento entre diferentes tipos de projetos (por área, por região, foco em TI), etc. • Consolidar o portfólio de projetos de processo de forma que a alta administração possa definir prioridades de forma consistente. Esta priorização deve ser baseada em critérios objetivos como: impacto na sociedade, alinhamento estratégico, nível de automação de processos, ganhos estimados, etc. Ressalta-se, contudo, que o Portfólio de Projetos de Processos é uma abordagem para apoiar a tomada de decisões e nunca uma decisão propriamente dita. • Comunicar demandas priorizadas e não priorizadas para as áreas requerentes, justificando o porque das decisões tomadas. Adicionalmente, deve-se avaliar se os projetos não priorizados podem ser simplificados e tratados como melhorias contínuas na gestão do dia-a-dia.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Planejar Projetos de Processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar os projetos priorizados detalhando diversas informações como: cronograma, riscos, atores envolvidos, produtos, escopo esperado. O grau de planejamento da informação de cada projeto deve ser acordado com as principais partes envolvidas. • Disseminar boas práticas de gestão de projetos que maximizem as chances de atingimento dos resultados esperados em cada projeto de processo. • Revisar o planejamento de cada projeto de processo ao longo de sua execução, em especial, após a priorização das oportunidades de melhorias.

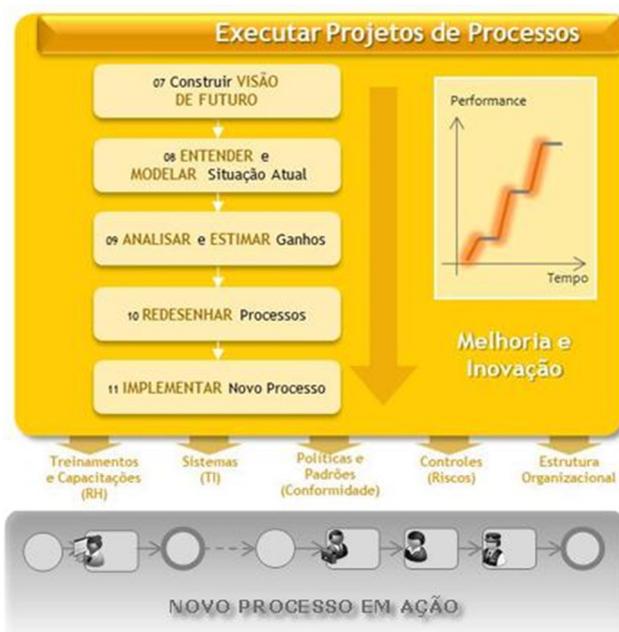
Monitorar Projetos e Portfólio	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar a execução dos projetos de processos incluindo cronograma, produtos entregues, mudanças de escopos, riscos, custos, etc. Além disso, deve-se garantir que o aprendizado adquirido durante o projeto será utilizado para rever o próprio projeto e para evitar erros em novos projetos; • Monitorar e otimizar o portfólio de projetos de processo de acordo com o estágio de desenvolvimento dos projetos. Pode-se pensar, por exemplo, em expandir o escopo de um determinado projeto em que os ganhos diagnosticados se mostraram superiores aos inicialmente previstos. Da mesma forma, um projeto que esteja enfrentando muitas restrições pode ser interrompido ou reduzido. Adicionalmente, observa-se que em muitos casos a alta administração deverá aprovar alterações no portfólio de projetos da Polícia Federal. • Monitorar o ambiente interno e externo assegurando que as mudanças ocorridas sejam adequadamente percebidas e refletidas na revisão portfólio de projetos de processo. Dessa forma, deve-se avaliar continuamente se o esforço em andamento com a Gestão por Processos vem sendo direcionado para projetos e processos que maximizam o valor criado para a sociedade. • Elaborar relatórios periódicos dos projetos em andamento publicando informações diversas, tais como: atividades, metas, produtos, problemas encontrados e decisões.
Divulgar cultura de BPM	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar as iniciativas desenvolvidas pelo Escritório de Projetos durante o ano, enfatizando os ganhos obtidos. Esta informação é muito importante para materializar os a evolução da Gestão por Processos na organização. • Planejar, gerir e implementar iniciativas de <i>marketing</i> para disseminar a cultura de Gestão por Processos dentro da Polícia Federal. Dentre alguns exemplos de iniciativas podem ser citadas: premiações para projetos de processo de sucesso; evento anual de Gestão por Processos; revistas com os casos realizados no ano; portal de informações atualizando as iniciativas em andamento; treinamentos; certificações; etc.

Executar Projetos de Processo

Melhorias e inovações que envolvam problemas complexos, ganhos significativos, múltiplos atores, riscos e custos representativos devem ser conduzidas através de projetos de melhoria e inovação de processos que possam lidar com o desafio de mudar pessoas, rotinas, tecnologia, infraestrutura, regras de negócio, produtos e serviços. O desafio da mudança é enorme e não deve ser subestimado. Diversos estudos apontam que pelo menos 66% das mudanças conduzidas por organizações em todo o mundo acabam fracassando devido a sua baixa capacidade em promover transformações.

Dessa forma, todos projetos de processos devem ser alinhados com uma abordagem de valor. Os gestores e servidores da Polícia Federal devem estar motivados para descobrir oportunidades de criação de valor e capacitados para implementar estas ideias no dia-a-dia de seus processos. Conforme mencionado anteriormente, esta visão de valor deve ser baseada na filosofia de ganhos e melhorias. Melhorias e ganhos devem sempre ser pensados conjuntamente. Um projeto de processos em que o esforço para implantar as oportunidades de melhorias não é proporcional aos ganhos obtidos dificilmente criará valor para a organização. Da mesma forma o inverso é verdadeiro. Projetos de processos com ganhos altamente impactantes só podem ser mantidos por melhorias técnicas e economicamente viáveis.

A figura e a tabela abaixo detalham o processo de Executar Projetos de Processos:



<p>Construir Visão de Futuro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir a escopo do projeto de processos identificando processos, subprocessos, unidades organizacionais, sistemas, indicadores chave de desempenho, interfaces, entradas, saídas, leis, regulações e diretrizes. • Construir uma visão de futuro de cada processo identificando e definindo os ganhos e melhorias esperados para os próximos 24 meses. Essa visão de futuro deve ser clara (norteando as próximas etapas do projeto de processo) e empolgante, mobilizando os atores envolvidos para concretizá-la. Adicionalmente, observa-se que executores, fornecedores e clientes dos processos, assim como as áreas de tecnologia da informação, controle interno e externo, planejamento e demais interessados podem e, muitas vezes devem, participar da construção da visão de futuro do processo. Contudo, não necessariamente estes atores apresentarão uma visão de futuro homogênea.
<p>Entender e Modelar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelar o processo, a partir do desenho de fluxogramas que ilustrem como as rotinas de trabalho são realizadas. O grau de detalhamento da situação atual deve estar alinhado à visão de futuro, otimizando o tempo de execução do projeto de processo. • Entender os problemas e dificuldades que limitam a concretização da visão de futuro. A modelagem da situação atual é uma forma de entender como abordar e tratar estas restrições que impedem a concretização da visão de futuro. • Mensurar o desempenho atual do processo de forma alinhada aos ganhos identificados na visão de futuro. Todos os tipos de evidências (métricas, ocorrências, erros, etc.) referentes a performance atual do processo devem ser coletadas (para posterior estimativa e apuração dos ganhos gerados).

- Diagnosticar e detalhar as oportunidades de melhorias identificadas durante o processo de visão de futuro e modelagem de processos. Estas melhorias devem atuar diretamente nas causa-raízes que limitam a visão de futuro do processo. Adicionalmente, estas melhorias devem ser descritas claramente minimizando entendimentos incorretos que podem prejudicar sua priorização. Pessoas geralmente concordam com ideias genéricas (por exemplo, otimizar a política de aprovação), mas discordam nos detalhes (o novo limite de aprovação ou exceções para situações específicas) que irão justamente definir o sucesso da implementação do novo processo.
- Estimar os ganhos esperados a partir das informações de mensuração da situação atual. Estes ganhos podem estar associados a uma melhoria específica, a um grupo de melhorias ou até mesmo ao projeto como um todo.
- Estimar o valor do projeto de processos a partir da comparação entre ganhos esperados e os custos (financeiros) e os esforços (técnicos e culturais) para implementar as oportunidades de melhorias necessárias.
- Priorizar oportunidades de melhorias a partir de diversas dimensões como esforço, ganhos, valor, risco e duração para suportar para uma boa decisão. A decisão de priorização resulta em um prazo esperado para sua implantação (2011, 2012, 2013, por exemplo) e sua uma prioridade (alta, média ou baixa). Além disso, a decisão de priorização deve ser realizada, ou, ao menos, aprovada, por gestores e executivos que efetivamente possuem a competência para fazer a visão de futuro se tornar a realidade.

Redesenhar Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Redesenhar o novo processo incorporando todas as melhorias priorizadas. O redesenho do processo, usualmente, detalha as melhorias propostas em atividades e atribuições que ilustram a nova forma de trabalho. O nível desejado de detalhe para os fluxogramas e manuais deve ser acordado com o profissional que irá executar estes processos. • Detalhar as melhorias propostas em planos de ação com suas respectivas tarefas, prazos e responsabilidades. É importante ressaltar que o responsável pela implementação da ação deve ter participado durante a criação, discussão e priorização das oportunidades de melhorias. • Articular e integrar as várias unidades organizacionais envolvidas com a implementação do novo processo (incluindo RH, TI, infraestrutura, normas e outras). Também deve ser conduzida uma abordagem de gestão da mudança que avalie os impactos culturais resultantes das melhorias propostas aos profissionais envolvidos.
Implementar novo processo	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a realização dos diversos planos de ação definidos incluindo treinamentos realizados, funcionalidades desenvolvidas, políticas revisadas, etc. Estes planos de ação devem ser monitorados a partir de reuniões periódicas de acompanhamento e relatórios resumidos para a alta direção. • Realizar operação assistida para acompanhar a execução do novo processo nas primeiras semanas após a implantação. Historicamente, observa-se que declarar a vitória antes do tempo é um erro comum que resulta no insucesso de diversos projetos. Neste momento, deve-se verificar se o comportamento do novo processo atende às expectativas. • Registrar e disseminar informações sobre os planos de ação realizados e os primeiros ganhos obtidos. A implantação do novo processo deve estar viva nos diversos colaboradores que construíram a visão de futuro e priorizaram as melhorias a serem implantadas. A comparação entre os primeiros ganhos percebidos e os ganhos esperados também é de grande valia para definir se o projeto está no rumo correto.

Gerir o Dia-a-Dia

A Gestão do dia-a-dia sustenta a performance dos processos da Polícia Federal baseada na monitoração de resultados, riscos e conformidade. Erros, desvios de

rotina e não conformidades devem ser discutidos como oportunidades de melhorias contínuas e tratados com planos de ação simples e efetivos. Adicionalmente, novas ideias e lições aprendidas com a execução dos processos devem fazer parte do ciclo de melhorias contínuas.

Contudo, o grande desafio da gestão do dia-a-dia é manter uma cultura de inovação entre todos os servidores mesmo após o fim do projeto de processos. A filosofia de refletir continuamente sobre a melhor maneira para se executar um processo deve gerar mudanças alinhadas aos objetivos e diretrizes estratégicos. Uma combinação inteligente de indicadores precisos e eficientes com reuniões curtas, relatórios executivos e controles de planos de ação simples pode realmente fazer a diferença na gestão do dia-a-dia na Polícia Federal.

Finalmente, a figura e tabela a seguir descrevem como o processo de “Gestão do Dia-a-Dia” funciona:



<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Monitorar performance, riscos e conformidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar periodicamente o desempenho dos processos a partir da mensuração (manual ou automática) de indicadores de desempenho focados no resultado final do processo ou itens de controle em sua execução. • Monitorar riscos-chave e controles que afetam a execução do processo. Testes sistemáticos devem ser conduzidos para assegurar que as vulnerabilidades dentro do processo estão sendo devidamente tratadas. • Dar suporte a todas as iniciativas internas e externas de auditoria, endereçando não conformidades percebidas para serem discutidas nas reuniões de melhorias contínuas. • Monitorar novas diretrizes ou regulações que possam impactar no processo em questão, endereçando as demandas de redesenho de processos em reuniões de melhorias contínuas. • Registrar e disseminar novas ideias, <i>benchmarkings</i>, assim como erros, falhas e perdas ocorridas na execução do processo. Estas contribuições também devem ser endereçadas nas reuniões de melhorias contínuas. • Consolidar informações de todas as diferentes fontes mencionadas acima em relatórios simples e objetivos que deem visibilidade sobre a execução do processo.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Aprender sobre execução dos processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar periodicamente reuniões de análise crítica para discutir as informações coletadas no processo anterior e definir oportunidades de melhoria contínua, ou até mesmo, demandas de projetos de processo. Estas reuniões devem incluir as principais partes envolvidas na execução do processo e podem gerar novos projetos de processos. • Analisar e priorizar as oportunidades de melhoria contínua. Esta análise deve ser realizada de forma simplificada (em relação aos projetos de processo) formalizando rapidamente os planos de ação a serem implantados. Adicionalmente, observa-se que muitas melhorias contínuas são tão simples que não devem ser obrigatoriamente registradas em formulários, evitando-se, portanto, a burocratização da gestão do dia-a-dia.

Padronizar e implementar melhoria contínua

- Atualizar fluxogramas e manuais incluindo as rotinas resultantes das melhorias contínuas priorizadas, com sua posterior homologação e publicação para a organização. A definição do melhor momento para atualizar os fluxos de trabalho pode ser feita de duas formas: *Just in time* (o processo é atualizado constantemente assegurando que a realidade prática e os modelos de fluxograma estão sempre alinhados) e *Just in case* (a atualização do processo é periódica e, normalmente, baseada em algum evento do ano – por exemplo, a proximidade de uma auditoria)
- Alocar recursos para implementar melhorias contínuas que envolvam treinamentos, alteração de regulamentos e desenvolvimento/manutenção de sistemas.
- Acompanhar a implementação das melhorias, avaliando eventuais problemas e definindo estratégias para sua correção.

6. Considerações finais

O presente artigo abordou a adoção da Gestão por Processos na Polícia Federal como um importante mecanismo para promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho da organização.

Na Polícia Federal, a Gestão por Processos deve disponibilizar métodos e mobilizar pessoas para promover melhorias e inovações que de fato otimizem os serviços prestados à sociedade. Gerir por Processos é criar uma forte cultura para inspirar e treinar todos os servidores para conceber e perseguir novas ideias que transformem a Polícia Federal e aumentem o valor gerado para a sociedade.

A Polícia Federal acredita em uma gestão por processos simples e empolgante que aumente a capacidade de gestores e servidores em realizar projetos de processos impactantes, aliados a uma gestão do dia-a-dia inteligente que perenize a criação de melhorias contínuas. Na Polícia Federal a gestão por processos é simplesmente um melhor caminho para que servidores transformem a realidade em que vivem, resolvendo seus problemas, alavancando suas ideias e comprovando os resultados obtidos.

Desta forma, foi customizado um método próprio representado no macroprocesso de “Promover Melhoria Inovação Organizacional”, que descreve todo o passo-a-passo a ser adotado pela Polícia Federal para aumentar sua capacidade de criar ideias e transformá-las em novas rotinas. Finalmente, é importante pontuar que esta metodologia foi desenvolvida durante o segundo semestre de 2010 e começará a ser adotada em 2011. Desta forma, a maneira como a Gestão por Processos está sendo concebida e desenvolvida será crítica para consolidar seu sucesso.

BIBLIOGRAFIA

VOM BROCKE, J., ROSEMANN, M. HANDBOOK ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT VOL.1, SPRINGER, 2010.

HAMEL, GARY, GREEN, BILL. O FUTURO DA ADMINISTRAÇÃO. CAMPUS, 2007

PAIM, CAULLIRAUX, CARDOSO, CLEMENTE. GESTÃO DE PROCESSOS: PENSAR, AGIR E APRENDER. BOOKMAN, 1ª EDIÇÃO. 2009

RUMMLER, G., RAMIAS, A., RUMMLER, R. WHITE SPACE REVISITED - CREATING VALUE THROUGH PROCESS. JOHN WILEY & SONS, 2010.

HARMON, P. BUSINESS PROCESS CHANGE: A GUIDE FOR BUSINESS MANAGERS AND BPM AND SIX SIGMA PROFESSIONALS. 2ND EDITION. 2007.