

ÁREA – GESTÃO DE PROJETOS
Modalidade da apresentação: Comunicação oral

**MODELAGEM DE PROCESSOS E MELHORIAS ORGANIZACIONAIS:
análise de processo de emprego da Plataforma de Observação Elevada do Centro
Integrado de Operações do Estado do Rio Grande do Norte.**

Eudes de Freitas¹

O presente trabalho foi realizado no Centro Integrado de Operações da Segurança Pública (CIOSP) do Rio Grande do Norte com objetivo demonstrar como a técnica de modelagem de processo, baseada na orientação da Gestão por Processos, pode contribuir para apontar melhorias para o desempenho da organização, oportunizando uma série de benefícios decorrentes. Foram aplicados questionários com os servidores envolvidos no processo analisado, realizado observação participante e dinâmica do grupo focal. Inicialmente, a partir da observação participante, o processo foi modelado como ocorria (*as-is*) através da ferramenta BPMN (*Business Process Model Notation*). Depois foi realizada a sua análise, considerando as respostas obtidas através do questionário. Nessa fase, algumas falhas no processo foram identificadas, gargalos que geravam estresse e afetavam inclusive a motivação dos servidores. Por fim, foi realizada reunião (grupo focal) com os servidores e diretor do órgão com o objetivo de discutir as inconsistências identificadas no processo inicial, e quais as intervenções seriam realizadas no seu redesenho, para torná-lo o “como deveria ser” (*to-be*). As respostas obtidas no questionário consolidaram as intervenções feitas durante a modelagem final, que materializa a proposta construída conjuntamente, no intuito de otimizar o processo estudado. As melhorias apontadas no redesenho do processo, ainda que no campo do por vir, foram bem recepcionadas. O trabalho apesar de não abranger a fase de implementação, serviu para introduzir o tema gestão de processo na prática da organização e como forma de sensibilização para importância da gestão orientada por processos.

Palavras-chave: Processos Organizacionais. BPMN. Gestão de Processo.

1 INTRODUÇÃO

As organizações após evolução das teorias organizacionais foram reconhecidas como sistemas abertos compostas por um conjunto de processos que interagem entre si em prol de um objetivo comum. Por sua vez, o processo, de forma direta, pode ser definido como um conjunto de atividades com um objetivo específico, no qual estão envolvidos recursos (*inputs*) que são transformados e entregues (*outputs*) na forma de produto ou serviço (CAMPOS, 2014).

Partindo dos pressupostos da Teoria de Sistemas e gestão da qualidade, a área de gestão por processos tem por objetivo congrega os esforços dentro de uma lógica de melhoria contínua em consonância com o que prevê o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Cada elemento (pessoa, grupo, departamento etc.) da organização que participa de alguma etapa da execução de um processo deve estar consciente de sua importância dentro do elo que forma todo o processo e de qual o seu papel na consecução do objetivo ao final.

Sendo assim, ao se adotar a gestão por processo na empresa, pretende-se obter diversos avanços no ambiente organizacional, dentre eles, Pain *et al.* (2009) elenca: melhoria no fluxo da informação; padronização dos processos (estabelecimento de um referencial de conformidade); criação de métricas de controle e gestão de indicadores; aumento da produtividade, associado à redução de custos e de tempo; e aumento da satisfação do cliente.

¹ Capitão da Polícia Militar do RN à disposição do CIOSP, Pós-graduado em Gestão de Pessoas pela UERN-EGOVRN e aluno do Curso de Administração da UFRN.

A consciência da importância dos processos no contexto organizacional por parte dos gestores, em larga medida, pode ser um divisor entre o sucesso ou fracasso no que tange ao alcance de objetivos da organização, seja ela privada, pública ou com atuação no terceiro setor. “Melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação” (PAIN *et al.*, 2009, p.24).

No âmbito do setor público, muitos desafios podem ser vencidos ao se empregar a lógica e ferramentas da gestão de processos. É justamente na esfera das organizações públicas que a presente pesquisa se debruçou ao analisar um dos processos realizados no Centro Integrado de Operações da Segurança Pública (CIOSP), uma multiagência vinculada à Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social (SESED) do Rio Grande Norte, que é formada por servidores públicos da Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, Instituto Técnico e Científico de Perícia, Guarda Municipal de Natal e Agentes Penitenciários da Secretaria de Administração Penitenciária (SAP).

O CIOSP abrange a área metropolitana da capital e tem como missão preponderante receber os chamados de emergência da população, feitos pelo tridígito 190, e acionar as equipes operacionais (viaturas) das agências conveniadas de acordo com a demanda específica.

Além dessa importante função, há outros desafios operacionais na organização. Um deles se traduz na missão de dar apoio a operações/eventos com aglomeração de pessoas no âmbito da Segurança Pública em todo o Rio Grande do Norte. Nessas ocasiões, o CIOSP atua empregando uma Plataforma de Observação Elevada (POE). Trata-se de uma carreta que possui sistema autônomo de videomonitoramento e serve de apoio aos operadores da segurança pública empregados nesses grandes eventos.

Para tanto, uma significativa mobilização de recursos (humanos, materiais e de financeiros) é exigida do Centro Integrado de Operações sempre que a POE é empregada, normalmente em cidades no interior do Estado.

A partir do exposto, esta pesquisa se dispõe a verificar, pelo prisma da Gestão de Processo, a dinâmica de realização do emprego da POE, explicitando como se dá a execução das etapas desse processo e analisando seus entraves e possibilidades de melhorias. Ao final é proposto, a partir da interação com os servidores da atividade-meio e da atividade-fim envolvidos na pesquisa, um redesenho do processo, fazendo os ajustes considerados necessários.

No próximo tópico deste trabalho, serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados para coleta dos dados, logo após serão apresentados os resultados alcançados, e, por fim, as considerações sobre o estudo realizado e sugestões de aprofundamento no tema em apreciação.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante da proposta do trabalho a ser desenvolvida, a presente pesquisa se enquadra, quanto à sua natureza, como aplicada. Quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, na medida que se propõe a delinear quais os elementos compõem o processo analisado. Santos, Molina e Dias (2007, p.126) corroboram nesse sentido afirmando que a pesquisa descritiva “é utilizada quando o pesquisador tem o intuito de descrever e caracterizar algum fenômeno”.

Quanto à abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa. Normalmente, a amostra é pequena e os participantes são estimulados à participação ativa, manifestando opinião sobre assuntos relacionados ao objeto de estudo.

A organização escolhida foi o CIOSP e o processo selecionado foi emprego da POE. Os servidores das áreas administrativa e operacional envolvidos nas atividades no processo o apontaram como sendo um dos mais desafiadores, pois havia problemas no início, durante e depois de sua execução.

As técnicas de coletas de dados utilizadas foram: questionário; observação participante; e grupo focal. O questionário foi elaborado no *google forms* contendo 14 perguntas, sendo 12 delas fechadas, com sentenças afirmativas e os respondentes dispunham de cinco opções numa escala onde tinham que considerar “1 – Discordo totalmente”, “2 – Discordo parcialmente”, “3 – Indiferente”, “4 – Concordo parcialmente” e “5 – Concordo totalmente” para manifestar suas opiniões. Foi aplicado a 20 servidores envolvidos no processo, que tiveram o anonimato garantido. Foram obtidas 14 respostas.

As questões versavam sobre o fluxo das atividades do processo, o tempo gasto em cada etapa, a clareza no fluxo de informações sobre o processo, a identificação dos responsáveis por realizar determinada atividade, dentre outros eventos importantes para entendimento do problema pesquisado.

A observação participante foi realizada no setor prioritário do processo, vendo como as ações ocorriam durante uma semana.

O grupo focal foi realizado com 09 (nove) servidores e Diretor do Centro Integrado de Operações para obter informações sobre gargalos no processo atual e propor um novo processo a partir das diversas percepções dos participantes. Segundo Trad (2009), o principal objetivo da técnica é reunir informações sobre um tópico específico, proposto pelo pesquisador, coordenador ou moderador do grupo, a partir de um grupo de participantes selecionados.

Num primeiro instante, foi necessário realizar a modelagem⁵ do processo de emprego da POE como estava sendo realizada, baseado nas informações fornecidas pelos envolvidos nas tarefas. Essa atividade de modelagem é também conhecida na literatura de gestão de processos como *as-is*, do inglês, “assim como é”. Ou seja, o processo é descrito assim como está, sem a intervenção do analista de processo. É uma tarefa de natureza eminentemente descritiva.

O passo a passo das atividades do processo de emprego da POE em si não estava descrito em nenhuma normativa interna do órgão, apesar de haver uma etapa (de acordo com a literatura na área denominada de *subprocesso*⁶) relativa ao pagamento de diárias que já seguia um fluxo bem estruturado, uma vez que era realizado em programa específico que obrigava o encadeamento das atividades com os atores bem definidos.

Após a análise das respostas do questionário, foram feitas as alterações no primeiro desenho do processo (*as-is*), e posteriormente foi marcada uma reunião no CIOSP com os servidores e com a participação do Diretor do Centro Integrado de Operações, para discussão das modificações que poderiam ser adotadas para melhorar o fluxo das atividades e, na mesma oportunidade, modelar em conjunto novas alterações para compor o desenho desejado do processo (*to-be*).

No tocante ao manuseio, por assim dizer, de mapeamento do processo foi utilizado o programa *Bizagi Modeler*, que se utiliza da notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), amplamente utilizada para essa atividade e a notação oficial para a modelagem de processos no âmbito das organizações federais (CAMPOS, 2014).

Todas as atividades foram realizadas no CIOSP em novembro de 2018 com a autorização prévia do seu Diretor, que aquiesceu em que os participantes fossem contatados para colaborar no que pudessem visando ao aprimoramento do processo escolhido. De mesmo modo, a participação dos servidores se deu de forma voluntária, e não foi necessária a identificação dos respondentes no questionário.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A evolução das teorias administrativas, desde a escola clássica de Teylor e Fayol, passando pela revolução paradigmática instaurada mais tarde pelo Toyotismo, bem como pela

⁵ Semelhante à notação musical (claves, notas etc.), a modelagem é uma notação específica de transcrição do fenômeno (o processo) numa linguagem universalmente acessível.

⁶ Subprocesso é um conjunto de atividades dentro de um processo principal.

forte influência implantada pelos Sistemas de Qualidade dentro das organizações e Reengenharia organizacional, pode-se perceber que há sempre como pano de fundo uma discussão sobre a execução do processo (PAIM, 2009).

Apesar de sempre ter estado secundando as discussões trazidas pelos diversos tipos de escola da administração que existiram, atualmente o processo dentro da organização passa a ter um olhar mais integrativo, que o retira do nível operacional da empresa, tão-somente ligado à execução do setor de produção. Como enfatiza Oliveira, “na administração, todos os instrumentos, sistemas e processos da empresa devem estar perfeitamente interligados” (2007, p.4).

Nesse sentido, a gestão por processo ganha destaque nos trabalhos acadêmicos, mas “o conceito de processos ainda estão pouco difundido nas organizações, embora elas estejam, desde a década passada, investindo significativamente na orientação por processo” (PAIM *et al.* 2009, p.71).

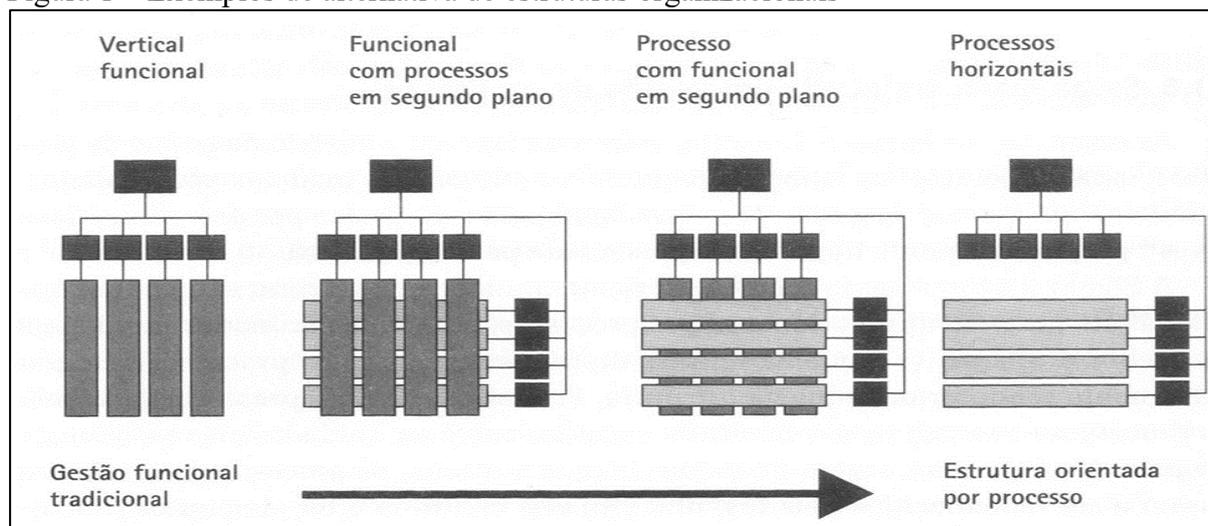
De acordo com Paim (2009), não necessariamente a organização funcional precisa abrir mão de sua forma de estruturação organizacional para já começar a operar sob uma ótica de gestão de processo. Há situações de transição em que é possível as duas formatações coexistirem. Mas o autor continua pontuando as divergências que existem entre a estrutura funcional (verticalizada) e a orientada por processos (lateralizada):

“Enquanto a estrutura organizacional hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura dos processos é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor (PAIM *et al.* 2009, p.126-7).

Certamente há como realizar as tarefas transversais com o foco na execução do processo, deixando em segundo plano as funções, cargos, setores e departamentos da estrutural funcional e priorizando as necessidades de manutenção do fluxo mais favorável ao bom andamento do processo.

A figura 1 demonstra como se dá o processo de transição na composição organizacional em relação à importância dada ao processo considerando a constituição formal da organização.

Figura 1 – Exemplos de alternativa de estruturas organizacionais



Fonte: PAIN *et al.*, 2011, p.134.

No presente trabalho, o tipo de organização da imagem mais à esquerda na figura 1 é a que representa a estrutura do Centro Integrado de Operações de Segurança, hierarquizada e

tradicional. Ou seja, no seu natural, não vislumbra o processo na sua totalidade, mas sim as competências de servidores dentro de suas esferas de atribuições que realizam pedaços do processo, que normalmente não se preocupam com o melhor estado de coisas para que o fluxo ocorra da melhor forma. Como enfatiza Pain *et al.* (2009), organizações com essa configuração apresentam baixa coordenação e baixo entendimento dos seus processos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico serão descritos os resultados da pesquisa que estão organizados da seguinte forma: contextualização da organização escolhida; a importância e complexidade do processo de emprego da POE; exposição das análises decorrentes dos dados colhidos; e a dinâmica para construção da modelagem inicial e elaboração do modelo final do processo com os servidores.

4.1 - A Organização

O CIOSP tem sua sede em Natal com atuação ordinária em toda a área metropolitana da capital, desde o município de Extremoz até a cidade de Nísia Floresta. A Lei Complementar nº 442, de 1º de julho de 2010, que trata da estrutura e funcionamento do CIOSP, declara que o Centro de Operações deve reunir as ferramentas necessárias para, sob o mesmo patamar tecnológico, solucionar as demandas de emergências de Segurança Pública do Estado” (RIO GRANDE DO NORTE, 2010). Atualmente, existe também uma estrutura de atendimento de chamados de emergência e despacho de viaturas montada no interior do estado, CIOSP-Mossoró.

Dentre os processos do CIOSP, um deles é o de emprego da POE. Trata-se de uma carreta que dispõe de câmeras que são erguidas e proporcionam um alcance considerável no videomonitoramento do evento, o que serve de apoio ao policiamento local. No interior da POE, operadores monitoram as imagens e detectam qualquer anormalidade no tocante à segurança. Por meio de radiocomunicadores, acionam as patrulhas para conter a perturbação da ordem pública identificada.

4.2 - O Processo

Devido à importância na área de segurança em grandes eventos, as prefeituras do Estado com certa frequência solicitam à SESED que disponibilize a POE e assim nasce o processo analisado nesta pesquisa.

O emprego da plataforma, apesar de importante, não faz parte do serviço ordinário do Centro de Operações, por isso não existe uma equipe destinada exclusivamente para esse serviço. Quando necessário, de sete a dez servidores (voluntários para a missão) de diversos setores do CIOSP são empregados e posteriormente remunerados mediante pagamento de diárias, já que viajam e trabalham fora de suas escalas ordinárias.

Entre a solicitação da POE e o envio do efetivo, há uma dezena de atividades, dentre elas: a escolha do pessoal que irá participar da missão; passando por aquisição, por empréstimo a outros órgãos, do material bélico (armas, coletes e munições) a ser utilizado; definição dos carros de passeio para traslado da equipe de apoio; confecção do relatório de viagem contendo o registro de ocorrências; e a relação final dos policiais efetivamente empregados na operação.

O processo foi selecionado para análise por indicação dos servidores, que apontaram vários entraves nas diversas atividades de emprego da Plataforma de Observação Elevada.

4.2.1 – Análise de Processo (as-is)

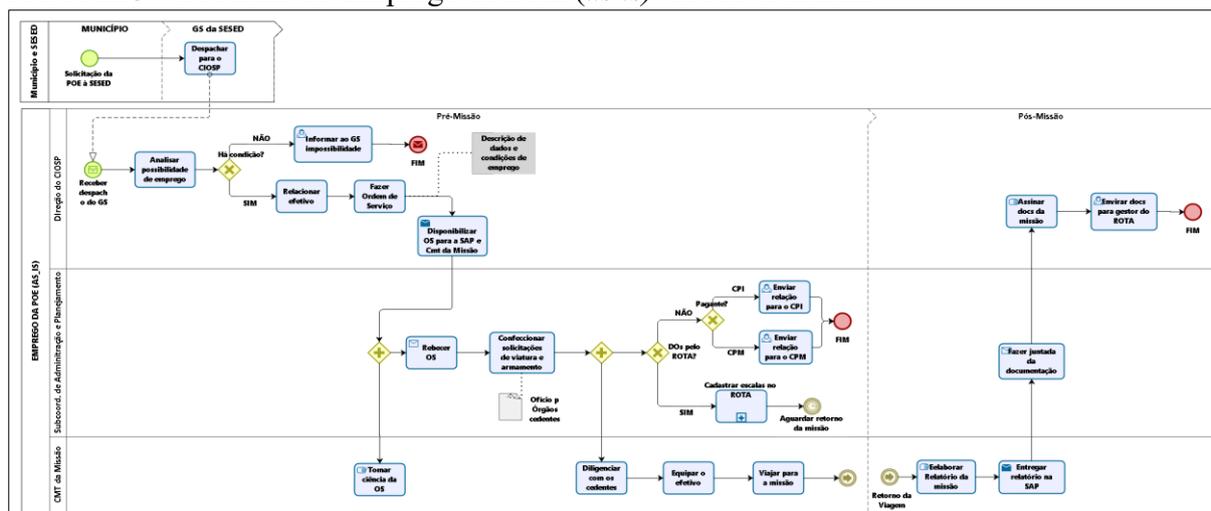
Conforme pontua Pain *et al.* (2009, p.193), “a análise crítica dos modelos de processos deve resultar em uma listagem de pontos entendidos como problemas ou oportunidades de

melhoria que devem ser tratados de forma adequada”. É nesse sentido que segue o estudo: na definição do seu escopo de análise e identificação de pontos frágeis na estrutura do processo analisado.

O início do processo se dá com a solicitação das prefeituras à Secretaria de Segurança de emprego da POE e finaliza com a Direção do CIOSP remetendo ao setor competente a relação de policiais militares empregados na operação para fins de pagamento das diárias.

Dentro desse escopo, e a partir das informações colhidas com os servidores envolvidos durante as visitas ao Centro de Operações foi feita a modelagem do processo tal como ele ocorria (*as-is*), conforme está representada na Figura 2.

FIGURA 3 – Processo de Emprego da POE (*as is*) CIOSP-Natal/RN



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

A etapa posterior à modelagem do *as-is* foi a de sua análise. Já nesse ponto, percebe-se que a representação visual do processo possibilita, sobretudo, a discussão em torno de ordem do fluxo das atividades e da alocação de recursos (PAIN *et al.*, 2009). Pode-se também verificar aspectos relativos à (in)conformidade legal, à falta de padronização de atividades ou desarranjos no *layout* do local, dentre outros problemas.

No caso em estudado, foram identificadas fragilidades relacionadas a desperdício de custos e de tempo no ciclo do processo. Dentre os problemas estão os seguintes: a) desmotivação do pessoal empregado, porque havia um retardo considerável no pagamento das diárias de viagem, gerando desestímulo ao voluntariado nas próximas missões; b) fluxo de atividades desfavorável à tramitação do processo; c) gargalos provenientes de acúmulo de atividades num só ator⁷; d) indefinição de ator responsável por realizar algumas atividades do processo; e) percepção de falta de recompensa, uma vez que não houve a contrapartida conforme esperado em relação ao esforço da equipe.

Corroborando com os problemas elencados acima, as respostas dos participantes da pesquisa nos trechos a seguir, extraídos do questionário, apresentam suas percepções acerca do processo:

“Creio que deveria ser definido quem é o autor responsável por cada etapa do processo relacionado a missão.” (SIC) (JEREMIAS⁸, 2018)

“A minha sugestão é que se crie realmente um padrão nesse processo e que se cumpra esse cronograma.” (RENATA, 2018)

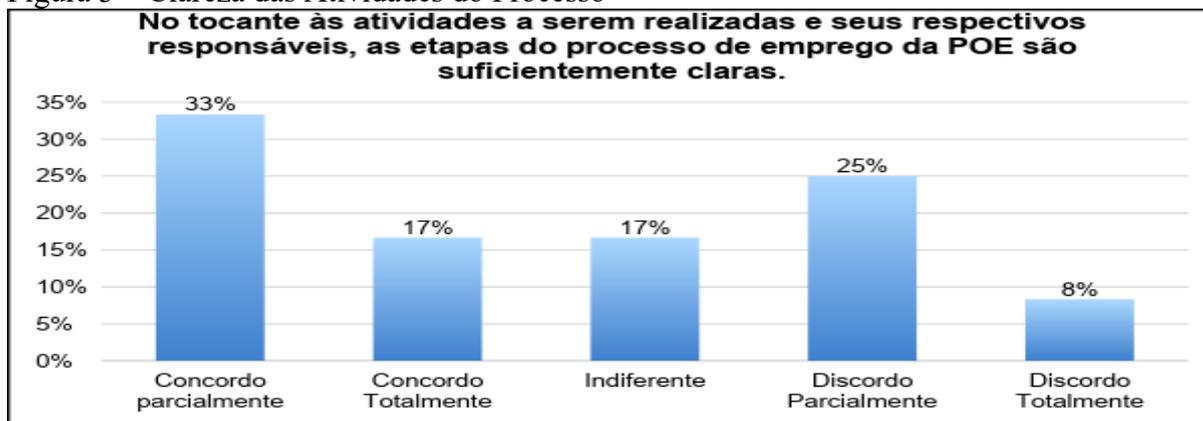
⁷ Responsável pela execução da atividade

⁸ Os respondentes foram nomeados ficticiamente para preservação do anonimato.

“Definição de diárias, apoio logístico, transporte e principalmente cronograma de ações.” (ALBERTO, 2018)

Quando questionados sobre a clareza das etapas das atividades do processo, 33% dos respondentes afirmaram que as atividades de execução do processo de emprego da POE não eram suficientemente claras, 17% não se posicionou e 40% concorda, de certa forma, que as etapas estão claras.

Figura 3 – Clareza das Atividades do Processo

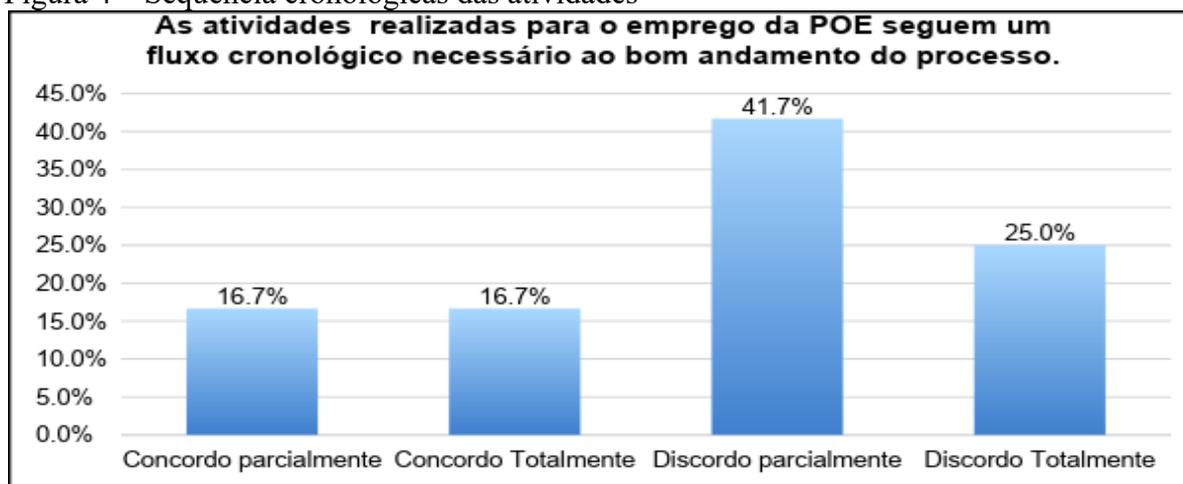


Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Uma das consequências de não se ter etapas bem definidas ou sem uma sequência lógica dentro das atividades da organização é o surgimento de *gaps*, que tornam o processo de algum modo ineficiente. Nesse sentido o processo “é uma ordenação específica de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com início, um fim e um conjunto claramente definidos de entradas e saídas: uma estruturação para a ação” (PAIN *et al. apud* Davenport 2009, p.101).

Como se pode ver na Figura 4, a maioria (66,7%) dos respondentes reportam problema sobre a sequência cronológica das etapas do processo estudado, uma vez que percebem que as atividades não ocorrem de forma perfeitamente arranjadas.

Figura 4 – Sequência cronológicas das atividades



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

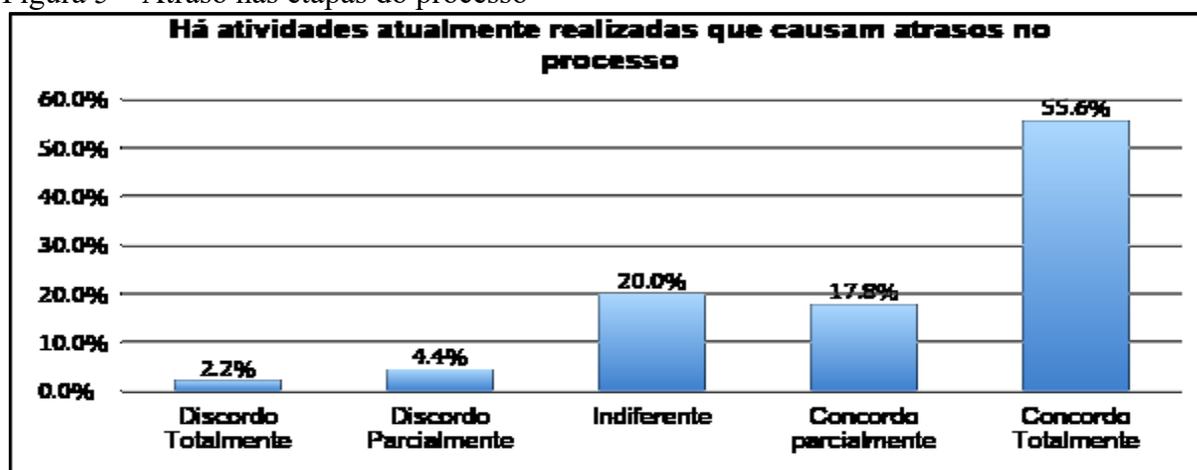
Um processo é formado, basicamente, por atividades e tarefas. “Processo é ação, pois implica na empresa em movimento, ‘fazendo acontecer’, ‘transformando’ decisões, objetivos e metas em realizações” (SILVA, 2015, p.4). Esse sentido de ação exige, por assim dizer, do processo um alinhamento de atividades bem concatenadas a fim manter o fluxo sem entraves.

Quando questionados sobre a existência de atividades que acarretam atrasos no processo (Figura 5), a maioria dos servidores (73,4%) concordam que há atrasos ocasionados por atividades que representam gargalos no processo.

Os chamados gargalos são atividades que demoram muito tempo em determinado setor, por diversos motivos. Quando ocorrem, normalmente, geram atropelos nas etapas seguintes. Tal descompasso, além de gerar um contexto propício para a ocorrência de falhas, causava estresse aos servidores tanto da atividade-fim quanto da atividade meio.

Esse estresse é justificável na medida que se admite os processos mantêm intrínseca relação com o tempo, uma vez que também podem ser entendido como “uma estruturação-coordenação-disposição lógico-temporal de ações e recursos com o objetivo de gerar um ou mais resultados para a organização” (PAIN *et al.*, 2009, p. 294). Quando essa coerência lógico-temporal não é atendida, o processo passa a apresentar os gargalos e estrangulamentos de seus prazos de execução de produto ou serviço. E como foi dito, abrem-se as portas para as falhas de diversas naturezas.

Figura 5 – Atraso nas etapas do processo



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Para 83,3% dos atores envolvidos (figura 6), há necessidade de melhor definição das etapas de atividades no processo. Isso mostra que devido à sua complexidade é necessário fazer um bom mapeamento das atividades que o compõem, propondo mudanças para que as etapas se tornem mais claras e de fácil entendimento.

Figura 6 – Necessidade de redesenho das atividades do processo



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Diante dos resultados, foi proposto um novo processo, com as devidas melhorias, que foi ajustado e validado no grupo focal realizado. No tópico a seguir foram descritas as ações e análises realizadas.

4. 2. 2 – Melhorias no processo

Essa etapa da pesquisa deteve-se na eliminação de problemas que foram apontados pelos servidores e os identificados durante a análise do processo inicial. Para isso, o redesenho foi realizado seguindo a mesma metodologia de modelagem de processos, a fim de se garantir a consistência e a coerência do trabalho (PAIN *et al.*, 2009). Foram sugeridos ajustes visando à mitigação dos problemas que afetavam o desempenho do processo.

Na reunião do grupo focal, realizada no CIOSP com os servidores e o Diretor do Centro Integrado, foram discutidos os temas mais relevantes obtidos na aplicação do questionário e, na sequência, feitas das alterações que surgiram da interação com a equipe presente.

Das intervenções propostas foram acrescentadas as seguintes alterações: a) logo no início do processo, verificar se a POE estava em condição de ser empregada; b) definir sobre a origem da verba para pagamento das diárias da viagem, uma das maiores preocupações da equipe; c) definir quem seriam os atores e em que momento atuariam (foi criado um novo ator nas instâncias do processo); e d) eliminação dos gargalos.

Além disso, foi esclarecido que, no início do processo, a Secretaria de Segurança não mandava que o CIOSP cumprisse a missão, ela somente consultava sobre a possibilidade de ou não de emprego da Plataforma Elevatória. No entanto esse contato inicial da SESED já era suficiente para se iniciar o processo, como se fosse uma ordem de execução. Decorrendo daí as demais fases do processo até sua conclusão.

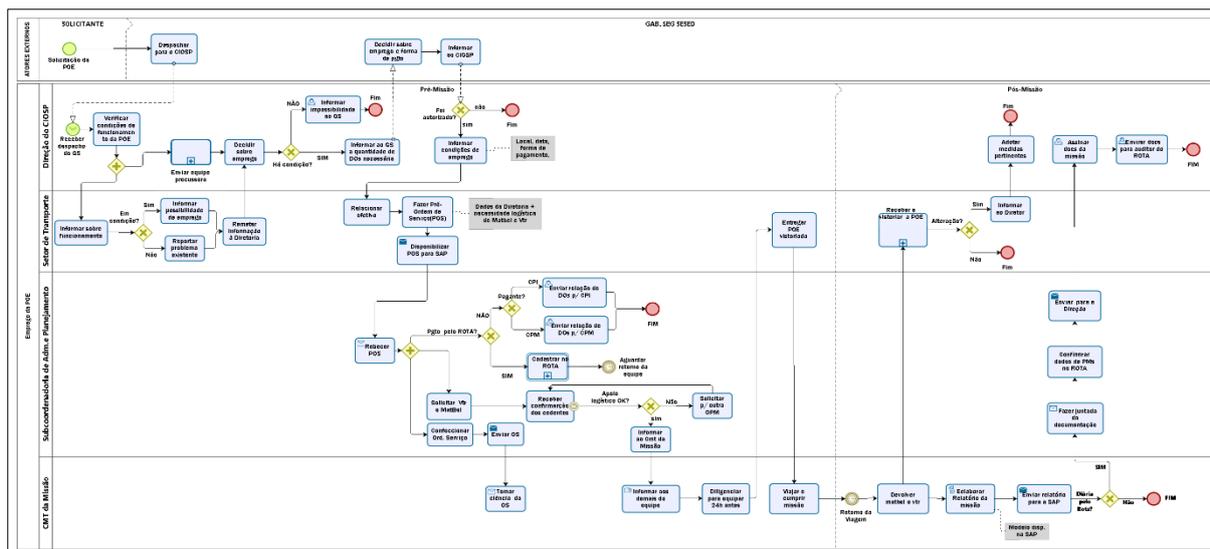
Esse exercício de discutir com os servidores os entraves e as alterações a serem incrementadas nas atividades do dia a dia é uma dinâmica frequente na prática da organização que adota a visão gerencial orientada por processos e além de melhorias tangíveis e facilmente perceptíveis nos processos, a organização também se fortalece com o enraizamento dessa nova sistemática de operação baseada em melhoria contínua (PAIN *et al.*, 2009).

Dessa forma, há um ganho considerável para a organização e um engajamento visível daqueles que participam da estruturação do novo desenho do processo.

O empenho da equipe na melhoria na realização das atividades está materializado na Figura 6, que representa a remodelagem (*to-be*) do processo.

Na dinâmica do grupo focal, ficou claro na reação dos que participaram da reunião a total aceitação às modificações propostas, por conta dos benefícios que foram vislumbrados no processo “como viria a ser” a partir de então. Nisso pôde-se ver realmente que "os processos são objetos de controle e melhoria, mas também permitem que a organização os utilize como base de registro do aprendizado sobre como atua, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional" (PAIN *et al.*, 2009, p.293).

FIGURA 7 – Processo de Emprego da POE (*to-be*) CIOSP Natal/RN



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo realizar análise em um dos processos do Centro Integrado de Operações da SESED através da metodologia baseada na orientação ou gestão de processo, a fim de apresentar para os servidores e gestores a dinâmica de realização de melhorias a partir da modelagem e remodelagem de processos organizacionais.

O estudo conseguiu identificar os gargalos e problemas existentes na primeira versão do processo, ao passo que também se prestou a apontar algumas medidas capazes de mitigar as falhas reconhecida pelos próprios servidores naquele processo.

Desde a explanação inicial do objetivo da pesquisa para o diretor e servidores do órgão, bem como na dinâmica do grupo focal, ficou clara a total aceitação à proposta do trabalho e das modificações que adviriam ao final do estudo realizado, uma vez que eles puderam vislumbrar os benefícios que potencialmente seriam agregados ao processo. Uma das dificuldades no transcórre do trabalho foi conseguir reunir a equipe para discutir a modelagem e estruturar a versão do *to-be*. Além disso, os servidores manifestaram preocupação quanto ao real engajamento dos envolvidos para fazer a remodelagem do processo sair do papel e entrar na rotina da organização.

Dada a natureza da pesquisa, como foi definido no escopo, não houve lastro para uma intervenção mais duradoura e aprofundada, que se concretizaria na etapa de implantação do processo redesenhado na prática do dia a dia do órgão.

Nesse caminho de melhorias, resta a expectativa de que novos trabalhos sejam realizados no Centro de Integrado de Operações a fim de ampliar o alcance desta inicial experiência com gestão de processos, tendo em vista o atingimento dos benefícios que o autor apresenta no parágrafo acima, proporcionando, assim, um crescimento no nível de maturidade no tema, e gerando melhorias tanto para os gestores como para os servidores da organização.

REFERÊNCIAS

BROCKE, Jan Von, ROSEMAN, Michael. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2010.

CAMPOS, Eneida, R. **Metodologia de Gestão por Processos**. Campinas: UNICAMP, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

PAIN, Rafael et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

PRADELLA, Simone. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei Complementar nº 442**, de 1º de julho de 2010. Institui o Centro Integrado de Operações de Segurança Pública – CIOSP. Disponível em: <<http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/gac/DOC/DOC000000000067774.PDF>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SANTOS, G. do R. C. M; MOLINA, N. L.; DIAS, V. F. **Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Ibpx, 2007.

SILVA, Leandro Costa da. **Gestão de melhoria de processos: conceitos, práticas e ferramentas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

TRAD, Leny A. Bomfim. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, v. 19, n 3, 2009.

APÊNDICE A – Processo de Emprego da POE (as is) CIOSP Natal/RN

