**LEAN MANAGEMENT APLICADO À GESTÃO POR PROCESSO NA POLÍCIA CIVIL**

Carlos Roberto Sousa da Silva Bastos. Delegado Geral PCMG.

Diretor de Assuntos do Interior ADEPOL-MG

Esp. Direito Penal e Processo Penal. MBA Gestão de Projetos e Gestão de Capital Humano.

Não podemos falar de Gestão “por” Processo – *Business Process Management* - na Polícia Civil e não falar de seu aprimoramento, enxugamento, seu fim ou objeto pretendido: uma gestão por processo mais enxuta e efetiva.

A “Lean Management” - Gestão “de” Processo enxuto, esbelto - é uma abordagem de gestão que tem como objetivo identificar e eliminar desperdícios - recursos e tempo - em processos organizacionais, a fim de aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

A gestão enxuta, *Lean Management,* desenvolvida pela Toyota na década de 1950, como parte do Sistema Toyota de Produção, vem sendo amplamente adotada em empresas de todo o mundo com resultados positivos e em nada impede sua aplicação a órgãos públicos como a Polícia Civil.

Fundamental entender os princípios básicos dessa metodologia. Assim, podemos pontar cinco princípios para implementação dessa metodologia de gestão:

1. Em primeiro, **especificar o valor do produto ou serviço do ponto do cliente**. Na Polícia Civil, o ponto de vista do “cliente” significa entender as necessidades e expectativas dos cidadãos ao buscarem serviços da instituição. Isto nos força compreender e aceitar o que a população espera da Polícia Civil como ente estatual integrante do sistema de segurança pública especializado em investigação criminal; como ela, a população, anseia ser atendida e como espera que as investigações criminais sejam conduzidas. Para especificar o valor de nosso produto principal e determinante para nossa existência como instituição pública, a investigação, é importante realizar pesquisas e análises identificando as necessidades e expectativas dos cidadãos em relação aos serviços prestados pela PCMG por cada um de seus departamentos. Ferramentas como pesquisas de satisfação, entrevistas com os usuários dos serviços e análises de reclamações e sugestões recebidas pela instituição são úteis para este mapeamento. De posse dessas informações, identificando as expectativas e necessidades dos cidadãos, utilizam-se esses dados após tratados para orientar a definição de metas e objetivos de cada processo da instituição, bem como a elaboração de planos de ação para melhorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados.
2. **Identificar o fluxo de valor e eliminar os desperdícios, incluindo aqui o emprego desnecessário do capital humano e tempo**. Este é um processo determinante para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pela PCMG. O fluxo de valor representa todas as atividades necessárias para fornecer um serviço ou produto para o cliente final, ao cidadão, desde o início à entrega. Para identificar esse fluxo na Polícia Civil, necessário mapear todos os processos envolvidos na prestação dos serviços, desde o atendimento inicial até a conclusão de uma investigação ou então de um processo administrativo decisório, por exemplo. É importante identificar quais atividades agregam valor ao serviço prestado e quais não agregam. Submetendo os dados a análise, é possível identificar os desperdícios e as oportunidades de melhoria. Na Polícia Civil, os desperdícios podem incluir a duplicação de atividades, excesso burocrático, falta de padronização, falhas na comunicação, tecnologia obsoleta, faltas e falhas no treinamento entre outros. Mapeados os desperdícios, necessário os eliminar a fim de aumentar a eficiência dos processos desenhados, reduzindo os custos operacionais. Para eliminar os desperdícios se deve otimizar, refinar, até mesmo remodelar os processos existentes, eliminando atividades que não agregam valor ao nosso produto, incluindo aqui a eliminação de documentos desnecessários, simplificação de procedimentos, redução de retrabalho, entre outros.
3. **Criar fluxo contínuo em processos organizacionais**. Fundamental para garantir a eficiência e a qualidade dos serviços prestados, desenhar fluxo contínuo para cada um os processos da Polícia Civil. Necessário identificar e eliminar as interrupções e os gargalos consumidores de tempo e recursos humanos, afetando negativamente a fluidez do trabalho. Na atividade fim, a investigação de crimes, é importante garantir que processos, subprocesso, atividades, ocorram de forma contínua e sem interrupções. Isto é alcançado por meio da padronização, da definição de responsabilidades e da utilização de tecnologias que possibilitem a troca de informações de forma rápida, segura e eficiente. Na atividade de apoio, que é composta por atividades administrativas, logísticas e de suporte, também é fundamental estabalecer fluxos contínuos nos processos. A exemplo, a gestão de suprimentos e logística deve ser eficiente e ágil, garantindo que os materiais e equipamentos necessários estejam sempre disponíveis. A gestão do capital humano deve ser bem estruturada, garantindo a disponibilidade de recursos humanos necessários para o bom funcionamento da instituição. A utilização de tecnologias é determinante na criação de fluxos contínuos nos diversos processos organizacionais da Polícia Civil. A implementação de sistemas de gestão integrados, por exemplo, permite a automatização de rotinas e a eliminação de interrupções desnecessárias, liberando capital humano para atividade complexas. Fundamental garantir que os policiais e administrativos envolvidos (melhor que estejam comprometidos) estejam devidamente capacitados para lidar com as tecnologias utilizadas e para executar as atividades necessárias de forma eficiente e eficaz.
4. **Estabelecer puxadas (pull) na prestação de serviços**. Na Polícia Civil, pode ser feito de diversas formas, mas basicamente significa ajustar a “produção” investigativa de acordo com a demanda, ou seja, com a ocorrência do crime. Algumas possibilidades de implementação do conceito na Polícia Civil são: a) *Monitorar a demanda de cada região*: Importante monitorar a demanda de cada região de forma a garantir que cada unidade esteja trabalhando na capacidade operacional máxima. Desta forma, é possível evitar a sobrecarga sobre algumas unidades enquanto outras permaneçam ociosas; b) *Implementar um sistema de registro e triagem*: parece difícil, mas Polícia Civil deve implementar um sistema de registro e triagem de ocorrências para que as unidades recebam apenas o número de ocorrências que podem ser adequadamente tratadas. Aqui, a conhecer as possibilidades de soluções criadas pela tecnologia é essencial; c) *Desenvolver um sistema de acompanhamento de casos*: o acompanhamento de casos permite que a Polícia Civil possa monitorar o andamento de cada ocorrência, identificando gargalos e alocando recursos de forma mais eficiente. Dessa forma, é possível reduzir o tempo necessário para investigar casos específicos, padronizando fases de atuação, aumentado a eficiência do trabalho; d) *Investir em tecnologia*: A tecnologia ajuda a Polícia Civil a identificar padrões e alocar recursos de forma mais eficiente. Um exemplo disso é o uso de softwares de inteligência artificial que ajudam a identificar padrões em grandes quantidades de dados, permitindo que instituição foque seus meios em áreas que realmente necessitam de atenção;
5. **Buscar a perfeição, ou seja, a melhoria contínua dos processos**. Este é um dos é um dos princípios fundamentais da Gestão por Processo. Significa que a Polícia Civil deve buscar continuamente maneiras de aprimorar seus processos e procedimentos, visando aumentar a eficiência, a qualidade do serviço e a satisfação do cliente (no caso, a população atendida). Para atingimento deste objetivo, preciso é que a Polícia Civil estabeleça uma “**cultura de melhoria contínua**”, criando programas de capacitação e treinamento para policiais e administrativos, implementando ferramentas de monitoramento e avaliação de processos e a promoção de uma comunicação aberta e transparente entre os diferentes setores da instituição; importante, ainda, que a instituição esteja sempre atenta às novas tecnologias e metodologias gerenciais que possam contribuir para a melhoria de seus processos. A implementação de sistemas de informação integrados, por exemplo, ajuda a otimizar a gestão de dados e informações, reduzindo erros e tempo gasto com tarefas burocráticas.

Vimos que na Gestão de Processos Lean, os desperdícios são identificados através de análises detalhadas dos diversos processos existentes na organização PCMG, a serem eliminados através da adoção de práticas como a padronização e remodelagem desses processos; a simplificação de tarefas, a adequação da produção à demanda (crime x investigação conclusiva) e a eliminação de atividades que não agregam valor para o cliente, para o cidadão.

A Polícia Civil, quando em matéria de administração, não se diferencia de qualquer outra organização pública ou privada. Se as especificidades obrigam as polícias a obedecerem aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; as empresas privadas devem também seguir princípios aplicados ao “*compliance*”, que é, em resumo, atuarem em conformidade com os regulamentos, diretrizes e, claro, leis que regem sua atuação. Então, não se sustentam argumentos de que a natureza pública é um empecilho para implementos de ferramentas gerenciais experimentadas e de comprovada eficiência no meio privado. A Gestão por Processo é um caminho necessário para a melhoria da qualidade dos serviços policiais civis prestados ao cidadão.

**PALUDO,** Augusto; Administração Pública, 9ª edição revista e atualizada; Editora JusPodivm; Curitiba-PR; 2020.

**Garcia,** Regis Estratégia executiva/ Regis Garcia, – Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A.; 2019. Em <https://kosmos-cronograma-anexo.s3.amazonaws.com/490219/501afd72-5b0d-4b25-a5f6-de7d3439ec51.pdf> ;

**JORDÃO**, Leandro Pereira Lopes; Gerenciamento de Processos no Executivo Estadual de Minas Gerais: Análise da Atuação da Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP) da SEPLAG de 2003 a 2009; Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho; 2010. Em <http://monografias.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/1719/3/Gerenciamento%20de%20processos%20no%20executivo%20estadual%20de%20Minas%20Gerais.pdf>;

**FERREIRA**, André Ribeiro; Gestão de processos; módulo 3. – Brasília: ENAP / DDG, 2013. Em https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20Módulo%203%20-%20Gestão%20de%20Processos.pdf.