

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

NIRLANE DE SOUZA BARROSO

Tenente Coronel da Polícia Militar de Minas Gerais. Mestre em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros/ MG no ano de 2007. MBA Executivo Internacional em Gerenciamento de Projetos pela FGV/SP. Pós-graduada em Segurança Pública *latu sensu* 2008, pela Fundação João Pinheiro/Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Especialista em Gestão de Segurança Pública pela Fundação João Pinheiro em 2015. Possui especialização *latu sensu* em Gestão de Políticas Sociais em 2005 pela PUC/Minas.

Resumo: Este artigo se propõe a analisar o modelo de gestão dos processos de ensino implementado na Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (APM), que vem permitindo o aprimoramento gerencial da educação de polícia militar. Discute-se a gestão por processos utilizada como ferramenta para organização, planejamento, coordenação e execução dos cursos de formação e capacitação da instituição de ensino policial. O procedimento de pesquisa utilizado constitui um estudo de caso realizado na Polícia Militar de Minas Gerais, que buscou conhecer em profundidade e compreender como a instituição de ensino desenvolveu seus processos de gestão de ensino. Neste estudo investigou a importância desta ferramenta, capaz de sustentar sistematicamente as modificações estruturais que vêm ocorrendo nas organizações. A configuração do modelo

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

de gestão educacional, baseada em processos, se alinhou aos propósitos da modernização administrativa como fundamental ao alcance de um desempenho eficiente. Nos resultados obtidos, verificou-se que melhorou a forma organizacional, delineada por um modelo que padroniza rotinas e cria métodos na busca para a excelência educacional. Facilitou as atividades de suporte aos cursos de formação do policial militar, que trabalha a favor da sociedade, garantindo a segurança do cidadão.

Palavras-chaves: Inovação. Educação de polícia militar. Gestão da educação. Processos. Instituição de Ensino.

Abstract: This article proposes to analyze the teaching process management model implemented at the Military Police Academy of Minas Gerais (APM), which has allowed for the managerial improvement of military police education. It discusses the process management used as a tool for organizing, planning, coordinating and executing training courses and training of the police teaching institution. The research procedure used is a case study carried out at the Military Police of Minas Gerais, which sought to know in depth and understand how the educational institution developed

its teaching management processes. This study discussed the importance of this tool, capable of systematically sustaining the structural changes that have been occurring in organizations. The configuration of the process-based educational management model has aligned itself with the purposes of administrative modernization as fundamental to the achievement of efficient performance. In the obtained results, it was verified that it improved the organizational form, delineated by a model that standardizes routines and creates methods in the search for educational excellence, and the improvement of the knowledge and skill of the military policeman, that works in favor of the society, guaranteeing the security of the citizen.

Keywords: Innovation. Military police education. Management of education. Processes. Educational institution.

INTRODUÇÃO

O século XXI vem sendo marcado pela rapidez com que ocorrem as inovações no ambiente global, bem como no setor organizacional. A dinâmica da inovação remete a significados ainda complexos, com diferentes concepções, múltiplos contextos de aplicação e de abordagens teóricas.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

Em diversos setores de atuação, a proposta que impulsiona as mudanças está associada aos impactos de melhoria no desempenho da organização. A inovação, segundo Grizendi (2011) e Bessant e Tidd (2009), não ocorre no acaso, nem de forma isolada, daí a importância de estar agregada ao contexto da organização, relacionando-a a procedimentos de estímulos à criatividade, aprendizado, conhecimento e desenvolvimento organizacional, alinhado à estratégia da organização.

Dentro das organizações, a inovação está caracterizada de diversas formas. Damanpour (1991) afirma que uma inovação pode ser um novo bem ou serviço, um novo processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, ou um novo plano ou programa adotado pela organização. Assim, a inovação implica a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias e comportamentos, prestando especial atenção na sua utilidade.

Nessa linha, espera-se que toda organização tenha políticas que permitam a adoção de medidas de inovação, seja em produtos, processos, gestão ou administrativa. O foco deve conduzir à produção de resultados que possam ser percebidos pelos usuários internos e externos à unidade de negócio. Assim busca-se melhoria e desenvolvimento de bens ou serviços que venham garantir a competitividade estratégica.

Os resultados esperados e desejados, fruto das inovações, depois de testado e implementado passam a fazer parte da rotina dos processos organizacionais que acabam por incluir, também, a organização sustentada pela sua missão institucional.

Na Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (APM), objeto deste estudo, verifica-se que sua atribuição dentro da missão da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), se constitui em “promover uma educação inovadora e de qualidade, voltada ao

desenvolvimento de competências profissionais, para assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e os direitos fundamentais”.

Considerando a atribuição da APM e a inovação em processos, este estudo se propôs a investigar como se desenvolveu a melhoria dos processos gerenciais, de suporte e finalísticos nas Escolas de Ensino, no âmbito da Educação de Polícia Militar da PMMG. Em uma condição de sustentação da motivação, na escolha da melhoria dos processos educacionais, tem-se o alinhamento com o plano estratégico da Corporação que estabelece a necessidade de implantação da gestão por processos na PMMG, como objetivo a ser atingido em médio prazo.

O Sistema de Ensino da Polícia Militar de Minas Gerais encontra-se estruturado de forma a proporcionar a formação dos profissionais de segurança pública, em particular, policiais militares estaduais que compõe o capital humano da organização. A instituição de ensino responsável em planejar, coordenar e executar as ações de educação, denominada APM, desenvolve cursos de formação, treinamento, pesquisa e extensão. Propõe-se à capacitação e qualificação dos policiais militares, possibilitando a PMMG o cumprimento de sua missão constitucional na área de segurança pública.

Compõe a estrutura funcional da APM as seguintes Unidades: o Centro de Pesquisa e Pós-Graduação (CPP), a Escola de Formação de Oficiais (EFO), a Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Sargentos (EFAS), a Escola de Formação de Soldados (EFSd), o Centro de Treinamento Policial (CTP), o Centro de Administração de Ensino (CAE). Existem ainda as Unidades de Execução desconcentrada, distribuídas no Centro de Treinamento de Inteligência, Companhias de Ensino e Treinamento, Núcleo de Formação Aeronáutica, Núcleo de Formação de Condutores e

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

Adjuntorias de Treinamento. Essas últimas Unidades encontram-se no nível operacional.

O comando da APM reconhecendo a importância de sistematizar e gerir os processos educacionais, deliberou por desenvolver o mapeamento dos processos, o redesenho e a implementação de melhorias, por meio de procedimentos estruturados. Dessa forma, as Escolas, Centros e Seções da APM foram os alvos de maior ênfase na sistematização dos processos críticos a elas afetos.

Propostas e modelos de gestão têm surgido desde 1990. A relação entre a gestão e as novas tecnologias da informação deu origem a novas formas de conduzir os processos nas organizações. A própria reforma administrativa no setor público, denominada de gestão pública, introduzida no Brasil em meados da década de 1990, aponta a necessidade de uma administração mais leve, flexível, transparente e direcionada ao bom desempenho dos serviços prestados.

O Estado se vê compelido a se reestruturar. Os serviços públicos, ainda caracterizados pela fragilidade e pela inoperância, sofrem forte pressão para melhorar suas condições de produção de informação, sob argumentos de incremento da sua eficiência e transparência. A sociedade em geral, mantenedora que é de toda essa estrutura, vem exigindo, como nunca, a prestação de um serviço público de qualidade, a utilização eficiente dos recursos e a sua participação na definição das políticas públicas.

Nos registros anteriores, segundo Cotta (2001) citado por Hamada (2013), “a estruturação da educação na Polícia Militar, iniciada por Roberto Drexler em 1912, foi se consolidando gradativamente e, em 1927 foi criado o Corpo Escola.”

A atual estrutura educacional da PMMG encontra-se prevista na Lei n. 6.624, de 18 de julho de 1975.

Com uma conformação complexa, historicamente bissecular, de natureza pública e militar, foi possível verificar que a inserção de um redesenho organizacional na APM, surgiu para gerar melhorias nos processos de ensino, utilizando para isso a gestão por processos. Diante desse cenário, que se tornou fundamental verificar se no caso da APM, a inovação em processos realmente possibilitou a implantação de um modelo de gestão participativa dos Centros, Escolas e Seções de ensino da PMMG.

Além de verificar como se deram esses avanços nos processos de gestão e nas atitudes dos envolvidos na educação profissional do policial militar.

Para tanto, alguns questionamentos foram necessários, a saber: Como se promoveu a introdução da gestão por processos na APM? Como se deu o envolvimento da administração responsável pela educação policial durante o processo? Que estratégias foram utilizadas? Quais os resultados alcançados? Para isso foi analisado todo o histórico da implantação da ferramenta na área de gestão, até o início da automação desses processos por meio do sistema informatizado de gestão da educação (SIGE).

Vê-se que a revisão dos processos de ensino teve origem a partir da identificação e diagnóstico de que o trâmite documental para o planejamento, coordenação, controle, desenvolvimento e conclusão de cursos de formação policial eram burocráticos e pouco ágeis.

Viu-se como necessária, a criação de uma ferramenta que fosse capaz de englobar toda a rotina de gestão educacional, de forma sistêmica e padronizada, para manter um padrão mínimo de

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

qualidade, que ampliasse o sistema de interação gerencial dos departamentos de ensino.

As discussões realizadas nesse estudo apresentam os métodos utilizados na gestão por processos, a partir das terminologias conceituais, empregadas nesse modelo gerencial. Segue com a exposição da metodologia de modelagem de processos utilizada no caso da APM, que foi baseada em sistemas de suporte à gestão de processos. Na sequência, descrevem-se os resultados alcançados pela equipe que desenvolveu os trabalhos, bem como o mapa dos processos que compuseram a cadeia de valor do ciclo de formação policial, os quais envolvem rotinas administrativas diversas, composição de corpo docente, gestão de horários, criação e gestão de cursos, diário de classe, além de processos relacionados às funções de supervisão e secretarias de ensino.

Por fim, a implementação da gestão dos processos de ensino demonstrou ser uma estrutura capaz de minimizar custos, otimizar tempo, enxugar a máquina administrativa e maximizar resultados na gestão educacional da APM. Essa inovação gerencial promove a competitividade organizacional, favorece sua sobrevivência às exigências do ambiente contemporâneo, cada vez mais complexo, dinâmico e diversificado.

A utilização de uma abordagem processual da gestão acadêmica possibilita a construção de uma cultura no compartilhamento de modelos e linguagem comum às atividades de ensino; a consolidação da memória da formação policial. Isto posto, que reforça a relação da tarefa com o aprendizado pelo registro de informações que se perpetuam no tempo e; o ganho na capacidade de melhoria da tomada de decisão visto que a modelagem é um instrumento de apoio à gestão da organização.

MÉTODOS

Terminologias utilizadas na metodologia da gestão por processos.

A consciência sobre gestão provém de uma série de movimentos sociais, atreladas com a democratização das organizações, estando interligadas ao planejamento participativo, a capacidade de respostas aos problemas e a funcionalidade das organizações (LUCK, 2018). Logo, o processo de gestão educacional tem caráter ímpar, sendo meio sem o qual o conhecimento não se efetiva.

Para melhor explicitar o entendimento do percurso traçado nesse artigo, mister se torna iniciar com a apresentação dos termos que integram a rotina de sistematização dos processos, sejam eles gerenciais, de suporte ou de negócio. Compreender os signos e significados da gestão por processos constitui um dos primeiros passos para iniciar a coordenação do trabalho e incorporação dessa nova prática.

Foram reunidos, consolidados, sintetizados e organizados um glossário de termos e definições sobre a gestão por processos com base nos conceitos que estão disponíveis na literatura e em uso nas organizações, deixando claro que outros foram utilizados, mas não são alvo de discussão nesse momento, pelo que passamos a descrevê-los.

- a) Gestão por Processos: metodologia que pressupõe estruturar, organizar, mensurar e gerenciar uma Unidade a partir dos seus processos de negócio. Implica na visualização das funções de uma organização, com base nas sequências de atividades que percorrem essa organização, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação;

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

b) Gestão de Processos: gerenciamento de processos de negócio é uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

c) Macroprocesso: geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Exemplo: Macroprocesso de Gestão de Pessoas. A hierarquia de processos compreende sequencialmente em, macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas.

d) Processo: os processos são as atividades de trabalho, no tempo e no espaço, que agregam valor, recebem entradas, transformando-as em resultados. Os processos devem ter o começo e o fim determinados, além de contar como ações lógicas e claras para gerar os resultados de forma independente.

e) Atividade: representa um trabalho ou ação realizada dentro de um processo. As atividades podem remeter a um processo, um subprocesso ou uma tarefa. Podemos simplificar relacionando as atividades a “o quê” será feito e “como” isso será feito ao longo dos processos. O quê é feito deve ser descrito no nome da atividade, como é feito será na descrição da atividade. A descrição do objeto “atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, como por exemplo; “Contratar professor”.

f) Tarefa: Constitui elementos individuais que normalmente relatam como um item é executado. As tarefas são processos só que em um nível superior de detalhamento. Dessa forma, as tarefas demonstram as atividades sequenciais, e também as interdependentes, e os fluxos de trabalho suficientes e necessários para que cada processo da organização seja executado.

g) Processo gerencial: referem-se aos processos de coordenação, planejamento e controle das atividades de apoio e dos processos primários. Garantem que os processos respeitem as necessidades legais, operacionais, financeiras e regulatórias. Ajudam na garantia da eficiência e eficácia dos processos. Estão relacionados à gestão do negócio, segundo aspectos estratégicos, operacionais ou financeiros.

h) Processo de apoio: Sustentam as atividades primárias fornecendo recursos, tais como insumos adquiridos, tecnologias, recursos humanos e outras funções. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Exemplos: aquisição de bens e materiais e execução orçamentário-financeira.

i) Processo de negócio: Definimos processos de negócio como uma coleção de atividades que possuem um ou mais insumos e geram um ou mais resultados que representam agregação de valor ao cliente (Hammer and Champy, 1993).

j) Software Bizagi: refere-se à um software gratuito de notação e modelagem de processos de negócio (BPMN).

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

k) Governança por Processos Trata-se de uma das mais importantes dimensões para o sucesso da gestão, diz respeito à elaboração, implantação, procedimentos, diretrizes, ferramentas e instrumentos que direcionam a gestão por processos. Relaciona-se à definição de responsáveis pela tarefa de administrar os processos, à configuração da estrutura na organização e à coordenação das iniciativas de processos entre as unidades funcionais da organização. Um modelo de governança definido contribui no auxílio à Gestão por Processos, de modo a resolver ou mitigar os problemas apontados.

O ciclo de gerenciamento de processos de ensino da Educação de Polícia Militar

No âmbito interno das organizações, quando se fala de processos faz-se referência ao que se denominamos processo de trabalho ou processo de negócio, ou, em outras palavras, “como e quais as atividades são feitas para que a organização obtenha determinado produto/resultado para o qual foi criada” (PMDI 2011-2030. Livro 5. p.11). Para definir processos, a Associação de Gerenciamento de Processos de Negócios (ABPMP), os apresentam como:

[...] um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica (ABPMP, 2009, p. 22).

Percebe-se que, para a execução das atividades rotineiras e para a consecução de seus fins, uma organização deve estabelecer

mecanismos de integração e co responsabilização dos membros e unidades comuns a um mesmo processo. Só desta maneira é possível à orientação das partes envolvidas para um resultado global e, não apenas local.

Foi com base no modelo de gestão por processos que o Comando da APM se propôs a implantar e o monitorar as rotinas da Educação de Polícia Militar (EPM). A escolha do modelo adotado seguiu diretrizes e orientações da estratégia da PMMG, deliberada para a organização, que norteou a definição da metodologia de processos e da ferramenta técnica empregada no projeto.

Como citado, a instituição de ensino de polícia militar de Minas Gerais, concentrada na capital, se compõe de três Unidades de Ensino, sendo que a primeira realiza cursos na formação de Oficiais, a segunda desenvolve a formação e capacitação de Sargentos, e a terceira executa a formação de soldados. Ainda, integra a APM, três Centros de Educação, sendo que um desempenha cursos de pós graduação *latu sensu*, o outro opera na área de treinamento policial e o último executa o apoio à administração ao ensino. A implantação do projeto ocorreu no âmbito dessas Unidades de Ensino e seus Centros de Educação.

A metodologia de modelagem de processos adotada foi o BPMN e a ferramenta de suporte foi o Bizagi, em alinhamento com a PMMG. Segundo Harmon (2010), BPMN tem origem em três abordagens: a de gestão de negócio; a de gestão da qualidade total e a de tecnologia da informação. A especificação BPMN provê uma notação gráfica para representar processos de negócios em um diagrama de forma intuitiva.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

O Bizagi consitui uma ferramenta de tecnologia da informação gratuita de gestão de processos, fácil de utilizar e que permite desenhar, diagramar, documentar e publicar os processos utilizando o padrão BPMN.

Dessa forma, o ciclo de gerenciamento de processos de ensino da APM foi sumarizado por meio do seguinte conjunto gradual e interativo de fases: planejamento; mapeamento, redesenho, padronização e definição de Indicadores. O detalhamento sobre essas fases seguem descritas para o entendimento de como os processos foram definidos, como a instituição estimulou a inovação e a criatividade na melhoria dos seus processos.

A fase de Planejamento

Constitui a fase em que as necessidades de alinhamento estratégico dos processos são percebidas. Segundo o guia CBOK¹, deve-se desenvolver um plano e uma estratégia dirigida a processos para a organização, onde sejam analisadas suas estratégias e metas, fornecendo uma estrutura e o direcionamento contínuo de processos centrados no cliente. Além disso, são identificados papéis e responsabilidades organizacionais associados ao gerenciamento de processos, aspectos relacionados a patrocínio, metas, expectativas de desempenho e metodologias.

Nessa fase de planejamento, foi estruturado no âmbito da APM, o Escritório de Processos responsável por promover e induzir a realização da gestão de processos, bem como atuar na

¹ CBOK Guia para Gerenciamento de Processos – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) O BPM CBOK (Business Process Management Common Book of Knowledge) é um guia para gerenciamento de processos de negócio que reúne o conhecimento fundamental aos profissionais que atuam em iniciativas de Gestão por Processos.

coordenação dos trabalhos, de modo a garantir a governança dos processos críticos de negócio da educação.

Esse escritório ficou vinculado à Divisão de Ensino, na própria unidade intermediária de educação profissional.

Ainda nessa fase, foram designadas em documento interno, as denominadas equipes locais, que foram compostas por integrantes das Unidades de Ensino e Centros do Complexo da APM, sendo designados pelos seus próprios Comandantes e Chefes das Escolas, Centros e Seções da APM. A orientação foi de que essas equipes deveriam ser constituídas por policiais militares e funcionários civis possuidores de capacitação em gestão de processos, preferencialmente.

Dentre as ações da fase de planejamento, a equipe do Escritório de Processos da APM ficou responsável por elaborar os documentos afetos a essa fase, referentes aos processos gerenciais. Esses processos “coordenam os processos finalísticos e de apoio. São os processos cuja finalidade é promover a estruturação, avaliação e melhoria do funcionamento da organização e de seus processos”. (CBOK, 2013)

As ações das equipes locais foram no sentido de elaborar os documentos de planejamento, referentes aos processos finalísticos e de apoio que seriam selecionados e priorizados para compor o painel de gestão da APM.

Conforme constava da ordem de serviço de implantação da gestão por processos da APM (2017), os formulários que deveriam ser elaborados pelas equipes foram os planos de trabalho e o cronograma de execução. Por sua vez esses documentados deveriam ser validados pelo Comando da APM, via Escritório de Processos.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

Os processos finalísticos ou primários estão diretamente ligados aos clientes, tendo interface direta com os mesmos, de maneira que qualquer problema no processo será percebido pelo usuário imediatamente. Para o setor público, são aqueles orientados para provimento de produtos e serviços para a sociedade e que estão relacionados mais diretamente com o negócio para qual o órgão ou entidade atuam. (PAIM et al, 2009)

Os processos de apoio, suporte ou meio dão suporte aos finalísticos, sendo necessários para subsidiar a execução dos mesmos. Nesse caso, a ocorrência de falhas não é percebida imediatamente pelo usuário, mas podem impactar no produto ou serviço final no que concerne a prazo e custo. Em outras palavras, são aqueles que prestam apoio ou são provedores de recursos aos demais processos da organização. (PAIM et al, 2009)

A fase do Mapeamento

Nesta fase de mapeamento estão incluídas as atividades que possam gerar informações atuais sobre o processo, bem como uma proposta futura. Relacionados às atividades desta fase estão os seguintes passos: modelar situação atual (AS, IS), comparar com melhores práticas da administração pública, definir soluções para os problemas atuais. Devem ser produzidos o diagrama de escopo, a tabela de diagnóstico e o fluxograma. Segundo o guia CBOOK, a modelagem de processos pode ser executada tanto para o mapeamento dos processos atuais como para o mapeamento de propostas de melhoria.

O guia CBOOK define o desenho de processo como “criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos de negócio, objetivos de desempenho de processo, fluxo de trabalho, aplicações de

negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais, e integração com outros processos internos e externos”. Já a modelagem de processos é definida como “um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto”, tendo por objetivo “criar uma representação do processo em uma perspectiva ponta-a-ponta que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão”. Alternativamente, chamada de fase de “identificação”, a modelagem pode ser também definida como “fase onde ocorre a representação do processo presente exatamente como o mesmo se apresenta na realidade, buscando-se ao máximo não recorrer a redução ou simplificação de qualquer tipo” (Baldam, Valle e Pereira, 2007).

Restrito à delimitação desse artigo, a Academia de Polícia Militar definiu como processo crítico a ser mapeado, o macroprocesso de “planejamento e execução de cursos de formação da educação de polícia militar”. Assim, na fase dois, os mesmos pautaram em validar os documentos elaborados na fase de planejamento, cabendo às equipes de trabalho executarem a fase de “Mapeamento”.

Nessa fase dos projetos de melhoria, as equipes deveriam identificar a forma atual como cada processo era realizado e identificar os problemas existentes, elaborando, para cada processo de ensino, os documentos denominados de diagrama de escopo, mapeamento de atividades, fluxograma de mapeamento, de acordo com a notação disponibilizada no software BIZAGI.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

Fase do Redesenho

Consiste no redesenho do fluxo, tendo como base o mapeamento da situação atual (as is), incluindo as melhorias priorizadas, com proposta futura (to be), criar cronograma da implantação e realimentar o planejamento. É importante mencionar que o responsável pela implementação (dono do processo) deve participar da criação, discussão e priorização das melhorias identificadas.

Devem ser produzidos a tabela de melhoria, o fluxo redesenhado e o plano de ação.

Segundo Baldam, Valle e Pereira (2007), o redesenho de processo consiste em “dirigir esforços da equipe para um refinamento do processo atual. O redesenho de processos se aplica a processos que visivelmente não estão bons. Pode reduzir custo, tempo e taxa de erros.”

Dessa forma, na sequência dos trabalhos de mapeamento, a APM iniciou a fase três, cujo fim era de que as equipes de trabalho executassem a fase de redesenho dos processos de melhoria. Nessa fase, os responsáveis deveriam identificar as oportunidades de melhoria, elaborando, para cada processo, os seguintes documentos: oportunidades de melhoria, fluxograma de redesenho e plano de ação de implantação.

Fase de Padronização e Definição de Indicadores

Segundo o guia CBOK, é de suma importância a contínua medição e monitoramento dos processos de negócio, fornecendo informações-chave para os gestores de processos de negócio ajustarem recursos a fim de atingir os objetivos dos processos.

Dessa forma, a etapa de implementação avalia o desempenho do processo através de padronização e definição de indicadores com métricas relacionadas às metas.

Nesta fase há que se monitorar a execução do processo visando identificar resultados e desempenho. Esta fase deve ser realizada após um período de instabilidade do processo ocasionado pela implantação do 'novo processo' redesenhado. Para realizar o controle do processo, elaboram-se indicadores e acompanha por meio de gráficos. Essas informações irão fornecer o feedback às atividades de otimização e ao planejamento. Elabora-se a tabela de indicadores, o POP- procedimento operacional padrão e a lista de documentos.

O escritório de processos da APM, na fase quatro, estabeleceu que as equipes de trabalho executassem o projeto de melhoria nas suas Unidades de Ensino, devendo avaliar os indicadores, os processos e instrumentos de gestão e as necessidades de padronização. Para cada processo foram elaborados os seguintes documentos: procedimentos operacional padrão; lista de formulários; mapa de indicadores, ainda em desenvolvimento.

Para Di Sordi (2008) um dos principais objetivos da gestão por processos é garantir a melhoria contínua da organização por meio da elevação dos níveis de qualidade de seus processos de negócios.

A gestão de processos aplicada à educação policial militar na APM se diferencia do uso corrente em outros meios pelo fato de que sua aplicação está relacionada com trabalhos afetos a controles administrativos ou acadêmicos, como a criação de cursos, elaboração do calendário de aulas, registro de frequência

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

e outros. Nesse contexto, ela é usada para o gerenciamento da escola, no sentido mais amplo de organização. Percorrendo toda a rotina administrativa e até mesmo pedagógica do ato de ensinar.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A organização centrada em processos entende que processos agregam um valor significativo, visto que facilita o alcance dos seus objetivos estratégicos. Os processos sistematizados, desenhados e automatizados permitem a produção de serviços e resultados, gerando eficiência no desempenho.

A gestão de processos educacionais tem se consolidado enquanto demanda pela definição e redefinição dos processos de ensino. O monitoramento dos processos no dia a dia visa assegurar a efetiva implementação dos mesmos, bem como a alocação de recursos para a sua execução.

Um grande avanço com a implantação desse modelo gerencial se assenta no registro do conhecimento gerado nas atividades do processo, o que possibilita a constituição de uma base de dados e informações para sustentar a evolução dos processos no tempo.

O projeto de melhoria de processos, enquanto ferramenta auxiliar da gestão acadêmica foi desenvolvido na educação de polícia militar, iniciada no ano de dois mil e dezessete, com a justificativa do diagnóstico em que as diversas Escolas, Centros e Seções de ensino da APM, dispunham cada qual de uma forma de trabalho, impactando diretamente na forma de gerir os cursos subordinados e sob suas responsabilidades.

Notou-se, ainda, que a ampla diversificação de formas de gerir cursos criavam barreiras, às vezes, tão complexas que tornavam a dinâmica de cursos lenta e pouco eficiente, criando entraves que poderiam ser facilmente resolvidos se houvessem normas que padronizassem as rotinas de trabalho.

Tal meio era preciso uma vez que ao se inserir uma ferramenta que fosse intuitiva e ágil na manipulação de dados para o desenvolvimento do módulo, seria viável automatizar e unificar a gestão do ensino e treinamentos complementares.

Para o planejamento e execução do projeto de implantação da gestão por processos da EPM foi deliberada uma matriz de responsabilidades para a condução dos trabalhos. Essa lógica, sobremaneira, gera responsabilização de cada integrante da equipe do projeto (recursos humanos) sobre cada entrega e seus respectivos pacotes de trabalho, como se vê:

Papel/ Função	Atribuições/ Responsabilidades	Responsável	Setor/ Órgão
Patrocinador	Representante da alta administração que garante a ligação estratégica do projeto. Responsável por definir as diretrizes e assegurar a cooperação das áreas envolvidas.	Cmt da APM	APM

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

Responsável pelo Projeto (Validador)	Gestor que responde pelos resultados do processo junto a alta administração. Responsável por apontar as diretrizes do projeto juntamente com o patrocinador; mobilizar a equipe técnica e validar a proposta final de modelagem.	Chefe da Divisão de Ensino	APM
Líder do Projeto	Gestor que coordena diretamente a equipe executora do processo. Responsável por apontar os colaboradores técnicos para o projeto, acompanhar o andamento do projeto; promover a validação técnica dos instrumentos gerados e implementar as melhorias propostas.	Chefe do Escritório de Processos	DE
Coordenador Local (Facilitador)	Facilitador interno responsável por articular o andamento do projeto de modelagem, assessorando a coordenação técnica quanto a logística e comunicação do mesmo.	Cmts de Escola, Chefes de Centro e Seção	-

Coordenação Técnica (Analistas de Processo)	Representante(s) interno(s) e/ ou externo(s) a organização com conhecimento na metodologia de Modelagem de Processos. Responsável(is) por coordenar e conduzir as atividades de modelagem sob o ponto de vista técnico/ metodológico.	Subcomissões	Escolas, Centros e Seções
--	--	--------------	---------------------------------

Fonte: Plano de Trabalho da Divisão de Ensino da Academia de Polícia Militar, 2017.

Percebe-se que o fim precípua dessa inovação em processos teve por meta a otimização dos processos relacionados à área de ensino e treinamento da PMMG, pois se trata de uma ferramenta aplicável à todas as Unidades de ensino da Corporação. Na integração dos processos da Educação de Polícia Militar e do Complexo da APM, de acordo com os documentos pesquisados, os objetivos propostos foram, confor Ordem de Serviço da Academia de Polícia Militar, 2017:

- a) Estabelecer, no âmbito da APM, uma linguagem comum no que se refere à gestão por processos
- b) Padronizar os modelos de documentos, as fases e os processos do ciclo de gerenciamento do trabalho

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- c) Identificar e selecionar processos críticos
- d) Reduzir o tempo de ciclo dos processos
- e) Reduzir custos dos processos
- f) Potencializar o emprego de servidores com enxugamento de pessoal na atividade administrativa
- g) Melhorar o desempenho dos processos
- h) Fomentar a automatização dos processos críticos da Educação de Polícia Militar
- i) Implementar o acompanhamento dos processos por meios dos indicadores
- j) Viabilizar a gestão por competências
- k) Melhorar a gestão do conhecimento

Observa-se que a arquitetura e modelagem dos processos de ensino permitiram a capacidade administrativa em desenvolver regras de negócios com possibilidade de automatização das rotinas e processos. Assim, aumentando a capacidade gerencial de comandantes e chefes de Unidades de ensino policial em todo o Estado de Minas Gerais e de planejamento dos seus departamentos de supervisão e ensino na execução de cursos de formação policial.

Entende-se que o gerenciamento de processos inclui identificar, desenhar, executar, medir, monitorar e controlar os processos da Educação de Polícia Militar - EPM, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da Organização.

Para alcance dos objetivos propostos no projeto de implantação da gestão de processos, verificou-se que a dinâmica de trabalho estabelecida, que propiciou a realização das fases do ciclo de gerenciamento de processos, necessitou cumprir algumas premissas:

- Instituição do Escritório de Processos da APM, composto por dois oficiais PM e quatro praças vinculados à Divisão de Ensino, com conhecimento em metodologia de processos. Atuou em regime de câmara técnica, às terças-feiras e quintas-feiras nas atividades do escritório de processos nos períodos determinados;
- Designação de Equipes Locais pelas três Escolas, três Centros e Seções da APM, variando quantitativamente entre elas, mas com capacitação em gestão de processos;
- Levantamento dos processos que deveriam ser priorizados para compor o painel inicial da APM, que para esse estudo ficou restrito ao macroprocesso de ensino;
- Elaboração e execução dos projetos de melhoria de processo das Escolas, Centros e Seções da APM, tendo como requisito a validação pelo escritório de processos e homologação pelo Comandante da APM;
- Implantação do projeto de melhoria de processo das Escolas, Centros e Seções da APM, que por escolha, delimitamos aqui um único macroprocesso.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

Essa racionalização e sistematização da rotina reque um imperioso acompanhamento e análise, pois é esta a forma mais eficaz para vislumbrar se o fim para o qual foi concebida esta sendo alcançado com efetividade. A primazia na busca do interesse social pensado e almejado deve notadamente, ser uma forma de proporcionar o protagonismo da comunidade educativa e fortalecer a administração estratégica pelos comandantes.

O macroprocesso de ensino da educação de polícia militar da APM

De acordo com os registros, documentações, avaliações de melhores práticas e difusão de aprendizados, a equipe responsável, após desenvolver todas as fases do ciclo da gestão de processos, produziu a componentização do macroprocesso que foi intitulado “Gerenciar Cursos de Formação da Educação de Polícia Militar”.

Para melhor compreensão da amplitude do processo de ensino da APM, o resultado do trabalho observado, integrado por essa pesquisadora e registrado em documentos administrativos, estabeleceu a modelagem do macroprocesso de ensino que pode ser visualizada em tópicos, de um ponto de vista horizontal, como segue:

1. Gerenciar Cursos de Formação do Ensino na Educação de Polícia Militar
 - 1.1 Avaliar Matriz Curricular
 - 1.1.1 Realizar pesquisa informal com discentes e coordenadores
 - 1.1.2 Responder pesquisa
 - 1.1.3 Avaliar matriz curricular

- 1.1.4 Apresentar proposta de mudança
- 1.1.5 Implantar calendário de atividades
- 1.1.6 Implantar QTE
- 1.1.7 Avaliar proposta
- 1.1.8 Determinar envio de proposta para APM
- 1.1.9 Apresentar proposta para APM
- 1.1.10 Avaliar Proposta
- 1.1.11 Publicar Matriz Curricular
- 1.1.12 Implantar calendário de atividades com a nova Matriz
- 1.1.13 Implantar QTE
- 1.2 Compôr Corpo Docente
 - 1.2.1 Elaborar planilha de relação de docentes por disciplina
 - 1.2.2 Verificar Unidade do militar
 - 1.2.3 Verificar a Unidade do Civil
 - 1.2.4 Verificar classificação no edital e titulação
 - 1.2.5 Verificar antiguidade e titulação
 - 1.2.6 Selecionar professor
 - 1.2.7 Analisar professores selecionados
 - 1.2.8 Analisar relação de professores
 - 1.2.9 Retirar nome da relação
 - 1.2.10 Realizar reunião de nivelamento
 - 1.2.10.1 Definir coordenador de cada disciplina
 - 1.2.10.2 Escolher turmas
 - 1.2.10.3 Passar diretrizes para docentes

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.2.10.4 Repassar diretrizes de ensino
- 1.2.11 Elaborar contrato e designação de professores civis
 - 1.2.11.1 Solicitar apresentação de documentos
 - 1.2.11.2 Providenciar documentação
 - 1.2.11.3 Entregar documentação
 - 1.2.11.4 Conferir documentação
 - 1.2.11.5 Confeccionar contrato
 - 1.2.11.6 Assinar contrato
 - 1.2.11.7 Encaminhar documentação para SRH/APM
 - 1.2.11.8 Conferir documentação
 - 1.2.11.9 Realizar pré-implantação
 - 1.2.11.10 Publicar ato de publicação no Diário Oficial de Minas Gerais
 - 1.2.11.11 Arquivar documentação em pasta funcional
 - 1.2.11.12 Realizar implantação
 - 1.2.11.13 Designar docente
 - 1.2.11.14 Encaminhar ato para a Seção Administrativa
 - 1.2.11.15 Publicar Designação
 - 1.2.11.16 Cumprir contrato
 - 1.2.11.17 Encerrar pasta funcional
 - 1.2.11.18 Enviar pasta funcional para o CGDOC
- 1.2.12 Elaborar designação de professores militares

- 1.2.12.1 Extrair da planilha do Google professores aprovados
- 1.2.12.2 Confeccionar lista de “proposta de docentes”
- 1.2.12.3 Definir professores titulares e substitutos
- 1.2.12.4 Formatar lista de professores
- 1.2.12.5 Encaminhar lista de professores para P2/APM
- 1.2.12.6 Verificar impedimentos
- 1.2.12.7 Retornar expediente administrativo para a Supervisão de Ensino
- 1.2.12.8 Analisar expediente administrativo
- 1.2.12.9 Retirar impedidos da lista
- 1.2.12.10 Encaminhar lista para comandante da Escola
- 1.2.12.11 Analisar lista
- 1.2.12.12 Enviar lista para CMT da APM
- 1.2.12.13 Assinar lista
- 1.2.12.14 Enviar mensagem para docentes
- 1.2.12.15 Responder mensagem
- 1.2.12.16 Confeccionar Ato de Designação
- 1.2.12.17 Levar designações para CMT da Escola
- 1.2.12.18 Assinar Ato
- 1.2.12.19 Despachar com o CMT da APM
- 1.2.12.20 Encaminhar para o SUBCMT-GERAL assinar
- 1.2.12.21 Receber atos assinados
- 1.2.12.22 Encaminhar para a Seção Adm.
- 1.2.12.23 Publicar Atos

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.2.12.24 Acompanhar publicações
- 1.2.12.25 Encaminhar cópia das publicações para a Sec. de Ensino
- 1.2.12.26 Arquivar cópia das publicações na pasta do curso
- 1.2.13 Elaborar atos de seleção de docentes
- 1.2.14 Enviar atos para a Ajudância Geral
- 1.2.15 Publicar Atos
- 1.3 Criar Curso no SIEP
 - 1.3.1 Acessar SIEP
 - 1.3.2 Digitar “Incluir Curso PMMG”
 - 1.3.3 Incluir código do curso
 - 1.3.4 Incluir ano do curso
 - 1.3.5 Incluir carga horária
 - 1.3.6 Definir tipo de curso
 - 1.3.7 Incluir período
 - 1.3.8 Incluir nota mínima para aprovação
 - 1.3.9 Incluir dados para aproveitamento da AADP
 - 1.3.10 Incluir disciplinas
- 1.4 Atividades da Matrícula
 - 1.4.1 Verificar Resolução de Cursos
 - 1.4.2 Verificar quantidade de discentes
 - 1.4.3 Formar base de militares para a Coordenadoria
 - 1.4.3.1 Solicitar reunião com o CMT da APM
 - 1.4.3.2 Determinar data e local

- 1.4.3.3 Definir remanejamento de militares vinculados à APM
- 1.4.3.4 Determinar movimentações
- 1.4.3.5 Publicar designação
- 1.4.4 Realizar nivelamento
 - 1.4.4.1 Definir local para nivelamento
 - 1.4.4.2 Transmitir informações pertinentes à Supervisão de Ensino
 - 1.4.4.3 Transmitir informações pertinentes à Secretaria de Ensino
 - 1.4.4.4 Transmitir informações pertinentes à Coordenadoria de Ensino
 - 1.4.4.5 Transmitir informações pertinentes à Seção Administrativa
 - 1.4.4.6 Encerrar nivelamento
- 1.4.5 Realizar nivelamento para a matrícula dos discentes
 - 1.4.5.1 Selecionar militar para ministrar instrução
 - 1.4.5.2 Definir local para a instrução
 - 1.4.5.3 Realizar instrução
- 1.4.6 Realizar matrícula
 - 1.4.6.1 Confeccionar Ordem de Serviço
 - 1.4.6.2 Contatar militares envolvidos na OS
 - 1.4.6.3 Organizar sala para a matrícula
 - 1.4.6.4 Apresentar documentação
 - 1.4.6.5 Conferir documentação
 - 1.4.6.6 Solucionar pendências
 - 1.4.6.7 Analisar documentação

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.4.6.8 Confeccionar Atos de indeferimento de matrícula
- 1.4.6.9 Encaminhar Atos para o CMT da Escola
- 1.4.6.10 Assinar Ato
- 1.4.6.11 Encaminhar Atos para publicação
- 1.4.6.12 Iniciar prazo recursal
- 1.4.6.13 Encaminhar para APM
- 1.4.6.14 Analisar Recursos
- 1.4.6.15 Publicar Ato de Indeferimento
- 1.4.6.16 Publicar Ato de Deferimento
- 1.4.6.17 Efetivar matrícula
- 1.4.6.18 Inclusão dos dados do discente no SIEP
- 1.4.6.19 Encaminhar pasta funcional para a Seção Administrativa
- 1.4.6.20 Incluir dados no SIRH
- 1.4.6.21 Incluir dados no SIEP
- 1.4.6.22 Confeccionar atos de matrícula
- 1.5 Incluir Curso na Unidade
 - 1.5.1 Incluir curso na Unidade
 - 1.5.2 Incluir Unidade
 - 1.5.3 Incluir ano
 - 1.5.4 Incluir código de curso
 - 1.5.5 Incluir data do início
 - 1.5.6 Incluir data de término
 - 1.5.7 Incluir vagas

- 1.5.8 Incluir PLAMA
- 1.6 Controle da Atividade de Docência
 - 1.6.1 Enviar QTE semanalmente para docentes
 - 1.6.2 Acionar outro docente
 - 1.6.3 Ministrara aula
 - 1.6.4 Preencher TCA
 - 1.6.5 Assinar TCA
 - 1.6.6 Preencher ficha de assuntos ministrados
 - 1.6.7 Enviar TCA para Secretaria de Ensino
 - 1.6.8 Incluir aula ministrada no SIEP
 - 1.6.9 Incluir honorário
 - 1.6.10 Preencher formulário de falta
 - 1.6.11 Encaminhar formulários de falta para a Supervisão de Ensino
 - 1.6.12 Assinar Formulário
 - 1.6.13 Notificar docente
 - 1.6.14 Responder notificação
 - 1.6.15 Analisar justificativa do docente
 - 1.6.16 Enviar justificativa para o CMT da Escola
 - 1.6.17 Determinar arquivamento
 - 1.6.18 Adotar providências administrativas
 - 1.6.19 Efetivar as providências
 - 1.6.20 Incluir dados em planilha
 - 1.6.21 Arquivar documentação na pasta do docente
- 1.7 Analisar Atuação de Docente

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.7.1 Processo Apuratório
 - 1.7.1.1 Confeccionar processo apuratório
 - 1.7.1.2 Enviar para CMT da Escola
 - 1.7.1.3 Assinar processo apuratório
 - 1.7.1.4 Abrir vista para docente
 - 1.7.1.5 Encaminhar processo para docente
 - 1.7.1.6 Apresentar justificativa
 - 1.7.1.7 Encaminhar justificativa para a Supervisão
 - 1.7.1.8 Encaminhar justificativa para o CMT da Escola
 - 1.7.1.9 Avaliar justificativa
 - 1.7.1.10 Determinar arquivamento do processo
 - 1.7.1.11 Determinar à Supervisão adotar medidas decorrentes
 - 1.7.1.12 Arquivar processo em pasta do docente
 - 1.7.1.13 Encaminhar documentação para APM
 - 1.7.1.14 Designar comissão
 - 1.7.1.15 Emitir parecer
 - 1.7.1.16 Encaminhar parecer para CMT da Escola
 - 1.7.1.17 Solucionar processo
 - 1.7.1.18 Determinar que a Supervisão elabore o Ato
 - 1.7.1.19 Confeccionar Ato
 - 1.7.1.20 Notificar Docente
 - 1.7.1.21 Arquivar em pasta de docente
 - 1.7.1.22 Encaminhar ato para APM

- 1.7.1.23 Decidir pelo descredenciamento
- 1.7.1.24 Confeccionar ato
- 1.7.1.25 Publicar ato
- 1.7.1.26 Encaminhar ato para a Supervisão
- 1.7.1.27 Notificar docente
- 1.7.1.28 Arquivar em pasta de docente
- 1.7.2 Pesquisa Pedagógica de Resultado de Avaliação
 - 1.7.2.1 Analisar fato
 - 1.7.2.2 Emitir parecer
 - 1.7.2.3 Encaminhar parecer para CMT da Escola
 - 1.7.2.4 Decidir instauração de pesquisa
 - 1.7.2.5 Determinar arquivamento
 - 1.7.2.6 Encaminhar à Seção Adm. para confecção de Portaria
 - 1.7.2.7 Confeccionar portaria
 - 1.7.2.8 Receber autos
 - 1.7.2.9 Proceder diligências
 - 1.7.2.10 Emitir parecer
 - 1.7.2.11 Retornar expediente para Seção Adm.
 - 1.7.2.12 Encaminhar expediente para Supervisão de Ensino
 - 1.7.2.13 Emitir parecer
 - 1.7.2.14 Encaminhar parecer para Seção Adm.
 - 1.7.2.15 Despachar com o CMT da Escola
 - 1.7.2.16 Determinar elaboração de solução
 - 1.7.2.17 Confeccionar ato de solução

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.7.2.18 Publicar ato
- 1.7.2.19 Adotar medidas contidas no ato
- 1.8 Avaliar Docente
 - 1.8.1 Criar pesquisa no SIP
 - 1.8.2 Enviar link de pesquisa
 - 1.8.3 Acessar link de pesquisa
 - 1.8.4 Realizar avaliação dos docentes
 - 1.8.5 Extrair relatório de pesquisa
 - 1.8.6 Encaminhar avaliação
- 1.9 Elaborar Provas
 - 1.9.1 Disponibilizar as questões de prova
 - 1.9.2 Enviar questões para Assessoria Pedagógica
 - 1.9.3 Realizar verificação prévia da prova em formato digital
 - 1.9.4 Contatar o coordenador de disciplina para correção
 - 1.9.5 Confeccionar prova para análise e parecer da Assessoria Pedagógica
 - 1.9.6 Acionar a Assessoria Pedagógica
 - 1.9.7 Avaliar questões
 - 1.9.7.1 Avaliar forma
 - 1.9.7.2 Corrigir ortografia
 - 1.9.7.3 Conferir formatação das questões
 - 1.9.8 Enviar questões para a Secretaria de Ensino
 - 1.9.9 Confeccionar prova
 - 1.10 Aplicar Provas

- 1.10.1 Confeccionar escala de aplicação da prova
- 1.10.2 Encaminha escala via PA
- 1.10.3 Aplicar prova
- 1.10.4 Entregar provas na Secretaria de Ensino
- 1.10.5 Realizar contato com professores
- 1.10.6 Entregar provas para os professores
- 1.10.7 Corrigir provas
- 1.10.8 Entregar provas com as atas de notas
- 1.10.9 Publicar gabarito na intranet
- 1.11 Dos Recursos
 - 1.11.1 Recurso de primeira instância
 - 1.11.1.1 Publicar gabarito da prova na intranet
 - 1.11.1.2 Elaborar recurso
 - 1.11.1.3 Entregar recurso na Secretaria de Ensino
 - 1.11.1.4 Acionar coordenador de disciplina
 - 1.11.1.5 Analisar recurso
 - 1.11.1.6 Encaminhar parecer para a Secretaria de Ensino
 - 1.11.1.7 Encaminhar parecer do coordenador para a Sup. de Ensino
 - 1.11.1.8 Analisar parecer do coordenador
 - 1.11.1.9 Encaminhar parecer do recurso para a Secretaria
 - 1.11.1.10 Emitir parecer
 - 1.11.1.11 Confeccionar despacho em requerimento
 - 1.11.1.12 Verificar deferimento ou indeferimento do recurso
 - 1.11.1.13 Assinar Despacho

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.11.1.14 Publicar Despacho
- 1.11.1.15 Arquivar em pasta
- 1.11.1.16 Verificar tipo de questão
- 1.11.1.17 Anular questão
- 1.11.1.18 Anular questão do requerente
- 1.11.1.19 Atualizar nota
- 1.11.2 Recurso de segunda instância
 - 1.11.2.1 Reunir documentação
 - 1.11.2.2 Confeccionar recurso de 2ª instância
 - 1.11.2.3 Protocolar recurso na Secretaria
 - 1.11.2.4 Receber recurso de 2ª instância
 - 1.11.2.5 Reunir documentação
 - 1.11.2.6 Enviar recurso para APM
 - 1.11.2.7 Verificar banco de dados da matéria do recurso
 - 1.11.2.8 Digitalizar documentação de recurso
 - 1.11.2.9 Enviar documentação para docente
 - 1.11.2.10 Verificar recurso
 - 1.11.2.11 Emitir parecer favorável
 - 1.11.2.12 Emitir parecer desfavorável
 - 1.11.2.13 Publicar documentação do recurso
 - 1.11.2.14 Cientificar Escola da decisão
 - 1.11.2.15 Verificar publicação em BI
 - 1.11.2.16 Alterar notas no sistema
 - 1.11.2.17 Cientificar discente

- 1.12 Lançar dados rotineiros no SIEP
 - 1.12.1 Incluir PLAMA
 - 1.12.2 Incluir dados no SIEP
 - 1.12.3 Incluir curso na Unidade
 - 1.12.4 Incluir turma
 - 1.12.5 Incluir aluno
 - 1.12.6 Incluir avaliador
 - 1.12.7 Incluir professor
 - 1.12.8 Incluir aula ministrada
 - 1.12.9 Incluir honorário
 - 1.12.10 Incluir ausência
 - 1.12.11 Incluir verificação
 - 1.12.12 Incluir resultado
 - 1.12.13 Incluir desligamento/pendência
 - 1.12.14 Pesquisar
- 1.13 Realizar consultas no SIRH
 - 1.13.1 Acessar SIRH
 - 1.13.2 Servidor militar
 - 1.13.3 Justiça e Disciplina
 - 1.13.4 Avaliação de Desempenho
 - 1.13.5 DRH
 - 1.13.6 Geração de arquivos
 - 1.13.7 Pesquisa gerencial militar
 - 1.13.8 Pesquisa gerencial civil
 - 1.13.9 Acerto histórico servidor

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.13.10 Promoção de militar
- 1.13.11 Solicitações especiais
- 1.13.12 Ajuda de custo
- 1.13.13 Acerto dados boletim
- 1.14 Realizar Atividades Rotineiras “Coordenação de Curso”
 - 1.14.1 Realizar chamadas
 - 1.14.2 Verificar ausência de professores
 - 1.14.3 Encaminhar discentes ao NAIS
 - 1.14.4 Fiscalizar discentes escalados nos serviços internos
 - 1.14.5 Assinar guias de viagem
 - 1.14.6 Transportar armamentos para aulas de tiro
 - 1.14.7 Realizar horário de Chefe de Curso
 - 1.14.8 Realizar visitas programadas nas repúblicas
 - 1.14.9 Confeccionar escalas
 - 1.14.10 Planejar AFP
 - 1.14.11 Realizar Supervisão Pedagógica
 - 1.14.12 Realizar treinamento de Ordem Unida
- 1.15 Realizar atividades Rotineiras “Seção Administrativa”
 - 1.15.1 Requisições Judiciais
 - 1.15.2 Protocolar documentos da Adm. da Escola
 - 1.15.3 Processos (PCD, AO e SAD)
 - 1.15.4 Processos de Recompensa
 - 1.15.5 Confeccionar escalas

- 1.15.6 Lançar dados em BI
- 1.15.7 Gerir pasta funcional
- 1.16 Ato Final da Unidade e Atos Complementares
 - 1.16.1 Ato final
 - 1.16.1.1 Acessar SIEP
 - 1.16.1.2 Rodar Ato Final
 - 1.16.1.3 Imprimir Ato Final
 - 1.16.1.4 Assinar Ato
 - 1.16.1.5 Enviar ato para Seção de Ensino
 - 1.16.1.6 Verificar documentação
 - 1.16.1.7 Confeccionar Ato Final
 - 1.16.1.8 Colher assinatura do CMT da APM
 - 1.16.1.9 Assinar Ato
 - 1.16.1.10 Digitalizar Ato
 - 1.16.1.11 Enviar Ato para Ajudância Geral
 - 1.16.1.12 Enviar relação dos 1º colocados para DCO (medalha)
 - 1.16.2 Verificar tipo de alteração
 - 1.16.3 Solicitar à Seção de Ensino o encerramento do curso no SIEP
 - 1.16.4 Retificação de ato
 - 1.16.4.1 Verificar se o curso está aberto no SIEP
 - 1.16.4.2 Solicitar à Seção de Ensino a abertura do curso no SIEP
 - 1.16.4.3 Alterar dados no SIEP
 - 1.16.4.4 Comunicar Secretaria de Ensino

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.16.4.5 Gerar novo Ato no SIEP
- 1.16.4.6 Imprimir Ato
- 1.16.4.7 Colher assinatura do CMT da Escola
- 1.16.4.8 Assinar Ato
- 1.16.4.9 Enviar Ato para a Seção de Ensino
- 1.16.4.10 Conferir Ato
- 1.16.4.11 Confeccionar Ato da APM
- 1.16.4.12 Colher assinatura do CMT da APM
- 1.16.4.13 Assinar Ato
- 1.16.4.14 Encerrar curso no SIEP
- 1.16.4.15 Enviar ato para Ajudância Geral
- 1.16.5 Ato complementar
 - 1.16.5.1 Verificar se o curso está encerrado no SIEP
 - 1.16.5.2 Solicitar à Seção de Ensino a abertura do curso no SIEP
 - 1.16.5.3 Alterar dados no SIEP
 - 1.16.5.4 Comunicar Secretaria de Ensino
 - 1.16.5.5 Gerar novo Ato no SIEP
 - 1.16.5.6 Imprimir Ato
 - 1.16.5.7 Colher assinatura do CMT da Escola
 - 1.16.5.8 Assinar Ato
 - 1.16.5.9 Enviar Ato para a Seção de Ensino
 - 1.16.5.10 Conferir Ato
 - 1.16.5.11 Confeccionar Ato da APM

- 1.16.5.12 Colher assinatura do CMT da APM
- 1.16.5.13 Assinar Ato
- 1.16.5.14 Encerrar curso no SIEP
- 1.16.5.15 Enviar ato para Ajudância Geral
- 1.17 Realizar Solenidade de Formatura
 - 1.17.1 Selecionar membros para compor a Comissão
 - 1.17.2 Apresentar informações da formatura anterior
 - 1.17.3 Agendar Reunião de Start
 - 1.17.4 Registrar documentos em cartório
 - 1.17.5 Criar conta bancária em nome da comissão de formatura
 - 1.17.6 Criar portfólio de formatura
 - 1.17.7 Definir empresas a serem contratadas
 - 1.17.8 Reunir com discentes
 - 1.17.9 Revisar contratos/empresas
 - 1.17.10 Encaminhar contratos ao CMT da Escola
 - 1.17.11 Tomar conhecimento acerca das empresas a serem contratadas
 - 1.17.12 Assinar contratos de prestação de serviços
 - 1.17.13 Confeccionar pasta de contratos
 - 1.17.14 Revisar pasta de contratos
 - 1.17.15 Arquivar pasta de contratos
 - 1.17.16 Confeccionar Ordem de Serviço
 - 1.17.17 Confeccionar pauta da solenidade
 - 1.17.18 Enviar pauta da solenidade para Coordenador de Curso

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

- 1.17.19 Adequar pauta de solenidade
- 1.17.20 Enviar pauta de solenidade para CMT da Escola
- 1.17.21 Validar pauta da solenidade
- 1.17.22 Revalidar pauta da solenidade
- 1.17.23 Realizar solenidade de formatura

Salienta-se, o comprometimento e envolvimento ativo de docentes, discentes e corpo administrativo envolvidos no processo de ensino, cujas mudanças decorrem de nova dinâmica administrativa na APM mineira.

Os trabalhos de desenvolvimento da gestão por processos demanda um longo prazo de execução, sendo que esse processo de ensino analisado se encontra, até a data de finalização da pesquisa, em procedimento de automação num grande sistema modulável, o qual agrega diversas rotinas que buscam automatizar e organizar os processos envolvidos na atividade educacional. Os processos estão sendo sistematizados em um ambiente próprio disponibilizado pela Intranet da Polícia Militar. O desenvolvimento desse sistema visa atender a demanda oriunda da grande quantidade de processos envolvendo a formação, treinamento e cursos de extensão e pós-graduação sob a responsabilidade da Academia de Polícia Militar.

Percorridas todas essas etapas, faz-se necessária uma análise crítica do processo realizado em estudo posterior. As informações levantadas subsidiarão novas oportunidades de melhorias e aperfeiçoamento do aprendizado.

Vê-se que o ciclo de formação policial registra inúmeros processos de trabalho, os quais envolvem rotinas administrativas diversas, planejamento, execução e gestão de cursos. Além de processos relacionados a todas as funções de supervisão, secretaria de ensino e de pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância e os benefícios promovidos pela gestão de processos demonstram que em uma percepção de futuro, a instituição de ensino policial venha a internalizar a lógica processual e sistêmica das atividades acadêmicas. No contexto dos processos, constatou-se que estes foram sistematizados, racionalizados e se encontram em momento de monitoramento e padronização em todas as Unidades e Centros de Ensino. Houve melhoria de qualidade no processo de tomada de decisão, e as pessoas passaram a incorporar uma visão sistêmica da organização, fato este que melhorou a integração entre os departamentos e o processo de comunicação dentro da instituição. Percebeu-se também uma melhoria no atendimento ao usuário interno e externo, ocasionada, sobretudo, pela simplificação das operações e regras do negócio.

Com relação às atitudes, tornou-se evidente que os servidores que se adaptaram a essa nova tecnologia passaram a produzir, fornecer e obter informações com maior agilidade e confiabilidade. Percebe-se que superar os paradigmas requer gestão de mudanças, capaz de (re)construir uma cultura, focada na consolidação do modelo de processos que ainda é muito recente na bissecular instituição de ensino.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

A inovação em processos passa a ser uma ação estruturante, possibilitando que os grandes processos de gestão da APM possam ser diagnosticados, organizados e venham a ser geridos de forma integrada. Sua contribuição parece fundamental para que o ensino policial militar passe a contar com ferramentas de gestão que auxiliem na execução das ações desenvolvidas nas unidades de ensino, bem como possa gerar melhor desempenho da gestão escolar.

Por fim, o desafio da melhoria em processos se revelou uma experiência considerada inovadora por envolver os profissionais da APM em um objetivo comum, no desenvolvimento de ações que induziram o aprimoramento de gestão do ensino profissional do policial militar.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK)**. 2013.

BALDAM, R.L.; et al. **Gerenciamento de processo de negócios: Business Process Management**. 1ª ed. São Paulo: Érica, 2007.

BESSANT, J., & TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman. 2009

COTTA, Francis Albert. **Reflexões iniciais sobre as contribuições do Corpo Escola e Escola de Sargentos para o processo pedagógico policial-militar (1912-1931)**. O Alferes, BH, n. 16, p. 25-66, jan./jun. 2001.

DAMANPOUR, Fariborz. **Organizational innovation**: a meta-analysis of effect of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, v.34, n.3, p. 555–590, set 1991.

DI SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2008.

GRIZENDI, E. **Manual de orientações gerais sobre inovação**. [Brasília, DF], 2011.

HAMADA, Hélio Hiroshi. **As transformações no sistema de ensino da Polícia Militar de Minas Gerais**: um estudo histórico dos modelos de formação profissional. *Paidéia*, ano 10 n. 14 p. 139-167. 2013

HAMMER, M. and Champy, J. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. New York. 1993.

HARMON, P. **The scope and evolution of Business Process Management**, In: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (Ed.). *Handbook on Business Process Management*. Heidelberg: Springer, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Escolar**: competências, desafios e cursos online indispensáveis. Disponível em: <<https://www.focoeducacaoprofissional.com.br/blog/curso-online-gestao-escolar>>. Acesso em 18 abr. 2018.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Guia para Melhoria de Processos do Governo de Minas Gerais** Versão 2.0. Belo Horizonte: 2012.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011-2030**. Belo Horizonte, 2010. 157 p. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/publicacoes/planos-e-politicas-organizacionais/953>. Acesso em: 21 jul. 2018.

GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE POLÍCIA MILITAR EM MINAS GERAIS: uma inovação nos processos de ensino da Academia de Polícia Militar.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de. **Plano Estratégico 2012-2015.** Belo Horizonte, 2012.

PAIM, R. CARDOSO, V. CAULLIRAUX, H. CLEMENTE, R. **Gestão de Processos:** pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TORRES, Norberto. **Competitividade empresarial com a tecnologia da informação.** São Paulo: Makron Books, 1995.