REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

DESAFIOS DO ADMINISTRADOR NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: A IMPORTÂNCIA DA MODELAGEM DE PROCESSOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CHALLENGES OF THE ADMINISTRATOR IN THE MILITARY POLICE: THE IMPORTANCE OF PROCESS MODELING AND STRATEGIC PLANNING

DESAFÍOS DEL ADMINISTRADOR EN LA POLICÍA MILITAR: LA IMPORTANCIA DEL MODELADO DE PROCESOS Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Antônio João Schuchovski[1]

e676621
https://doi.org/10.47820/recima21.v6i7.6621

PUBLICADO: 7/2025

RESUMO

O objetivo deste artigo é estudar o planejamento estratégico e a modelagem de processos no contexto da administração da Polícia Militar do Paraná, suas características e desafios. A metodologia deste estudo seguiu o método de abordagem dedutivo e qualitativo com pesquisa bibliográfica e desenvolvimento de revisão de literatura. Os resultados mostraram que o planejamento estratégico e a modelagem de processo realizados com eficácia possibilita a inserção de melhorias na busca por alcançar melhores resultados e o atingimento dos objetivos propostos pela organização. Conclui-se que existe um certo desafio na implementação do planejamento estratégico devido à falta de reconhecimento da sua real necessidade em uma organização pública que apresenta uma identidade organizacional forte, que é característica das instituições militares, e que o mapeamento e modelagem de processos permitem o desenvolvimento das atividades da Polícia Militar do Paraná diante da necessidade de mudanças e inovações no contexto das organizações públicas por uma maior capacidade operacional e mais efetividade das ações desenvolvidas.

PALAVRAS-CHAVE: Polícia Militar do Paraná. Planejamento estratégico. Mapeamento de processos. Análise do Plano Estratégico da PMPR 2022-2035.

ABSTRACT

The objective of this article was to study strategic planning and process modeling in the context of the administration of the Military Police of Paraná, its characteristics and challenges. The methodology of this study followed the deductive and qualitative approach method with bibliographic research and development of literature review. The results showed that strategic planning and process modeling conducted effectively enable the insertion of improvements in the search for achieving better results and the achievement of the objectives proposed by the organization. It is concluded that there is a certain challenge in the implementation of strategic planning due to the lack of recognition of its real need in a public organization that presents a strong organizational identity, which is characteristic of military institutions and that process mapping and modeling allow the development of the activities of the Military Police of Paraná in view of the need for changes and innovations in the context of public organizations for greater operational capacity and more effectiveness of the actions developed.

KEYWORDS*: Military Police of Paraná. Strategic planning. Process mapping. Analysis of the PMPR Strategic Plan 2022-2035.*

RESUMEN

El objetivo de este artículo fue estudiar la planificación estratégica y el modelado de procesos en

[1] Polícia Militar do Paraná - PMPR.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

el contexto de la administración de la Policía Militar de Paraná, sus características y desafíos. La metodología de este estudio siguió el método de enfoque deductivo y cualitativo con investigación bibliográfica y desarrollo de revisión de literatura. Los resultados mostraron que la planificación estratégica y el modelado de procesos realizados de manera eficaz permiten la incorporación de mejoras en la búsqueda de mejores resultados y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. Se concluye que existe cierto desafío en la implementación de la planificación estratégica debido a la falta de reconocimiento de su necesidad real en una organización pública que presenta una identidad organizacional fuerte, característica de las instituciones militares, y que el mapeo y modelado de procesos permiten el desarrollo de las actividades de la Policía Militar de Paraná ante la necesidad de cambios e innovaciones en el contexto de las organizaciones públicas, para lograr una mayor capacidad operativa y más efectividad en las acciones desarrolladas.

PALABRAS CLAVE: *Policía Militar de Paraná. Planificación estratégica. Mapeo de procesos. Análisis del Plan Estratégico del PMPR 2022-2035.*

INTRODUÇÃO

As organizações atuais estão voltadas para inserção de vários processos e atividades que possam agregar valores aos seus produtos e serviços no atendimento dos clientes. Diante dos recursos empreendidos, é necessário que também contem com mecanismos com capacidade de assegurar uma boa gestão, questionando os processos e atividades com foco no alcance das metas de diminuição de custos e tempo, melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados e decréscimo de atividades que não agreguem valor entre outros aspectos (Henemann, 2025).

Neste cenário, o gerenciamento destes processos necessita que sejam feitas análises utilizando a avaliação crítica das práticas da organização, introduzindo o planejamento estratégico e mapeamento e modelagem de processos como ferramenta hábil para permitir que sejam visualizadas as atividades desenvolvidas nas organizações (Henemann, 2025). O processo visto a partir desta perspectiva consiste no desenvolvimento das atividades executadas de maneiras habituais e recorrentes para alcançar a finalização de produtos ou serviços, levando em consideração que quanto melhor for este processo maior será a qualidade e eficiência do serviço ou produto final (Dias, 2017).

No âmbito da administração pública isto tem relação com gerir melhor os recursos públicos, levando em conta que quanto melhor for a tarefa, melhor será sua eficiência quando ela é desempenhada da melhor forma possível. Por isso, é perceptível que organizações, especialmente as do setor público, têm procurado introduzir mudanças com foco na qualidade e na melhoria dos processos e dos gastos, introduzindo as ferramentas de mapeamento e modelagem de processos (Perovano, 2023). Por isso, tem se observado que as atividades desempenhadas por organizações policiais militares que também empregam técnicas de gestão de processos em suas atividades típicas, igualmente entregam um produto, a segurança pública,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

quando realizadas com planejamento e modelagem de processo, possibilitam alcançar ganhos que estão presentes na visualização do desempenho da Polícia Militar (Dias, 2017).

No contexto especial da Polícia Militar do Paraná (PMPR), esta se conforma enquanto órgão de execução programática predisposto pela Lei Estadual nº 19.848 de 2019 (Paraná, 2019), tem sua estrutura interna definida pela Lei Estadual nº 16.575 de 2010 (Paraná, 2010, revogada pela Lei nº 22. 354 de 15 de abril de 2025) apresenta a missão constitucional de policiamento ostensivo e de preservação da ordem pública. A corporação conta com normas que determinam suas estruturas, missões e as várias áreas de gestão, e abrangem inúmeros processos e fluxos que constituem uma matriz muito complexa que demanda estudos no contexto do planejamento estratégico e na área de modelagem de processos. Diante disso, justifica-se este estudo.

O objetivo deste artigo é estudar o planejamento estratégico e a modelagem de processos no contexto da administração da Polícia Militar do Paraná, suas características e desafios analisando o Planejamento Estratégico da PMPR 2022/2035 (PMPR, 2022).

A metodologia adotada para este estudo seguiu o método de abordagem dedutivo e qualitativo com o propósito de analisar o tema proposto no objetivo geral, utilizando-se uma pesquisa bibliográfica desenvolvida a partir de mecanismo de busca de artigos, teses e outros no desenvolvimento da revisão de literatura. O método de procedimento específico foi o da pesquisa bibliográfica desenvolvida através de artigos e teses e também a partir da doutrina vigente, relevantes para o desenvolvimento de uma revisão da literatura, conforme direciona Gil (1999).

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

O planejamento estratégico, segundo Perovano (2023), pode ser definido como um relevante recurso organizacional para a obtenção de vantagens que podem garantir o posicionamento positivo quando envolve um planejamento coeso e com revisões estratégicas recorrentes. Conforme descrevem Mintzberg *et al.,* (2007), a estratégia consiste em um plano que promove a comunicação e orientação dos colaboradores de uma organização. Este plano precisa trazer a perspectiva da organização que pode passar por ajustes de acordo com as mudanças do ambiente. A finalidade deste plano é a descrição ou predeterminação do curso de ação adotado para um determinado período que orienta acerca da utilização dos recursos e desenvolvimento de uma base para nortear o controle e gerenciamento da organização (Chiavenato, 2014).

De acordo com o exposto por Santos e Silveira (2022), o planejamento estratégico se refere a um processo complexo que demanda monitoramento e avaliação constantes, porque a ausência de um sistema de monitoramento e avaliação dos resultados pode conduzir ao fracasso do referido planejamento. Este precisa ser padronizado e associado com a gestão organizacional, contendo indicações mais precisas dos indicadores e metas que precisam ser alcançadas.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Complementa Lima (2023) que o planejamento estratégico intervém de maneira direta na análise relacionada com a efetividade das estratégias adotadas, por isso seu monitoramento informa acerca das iniciativas que tiveram eficácia e quais não alcançaram os objetivos pretendidos.

Neste sentido, a utilização do planejamento estratégico na administração pública tem se consolidado. Assim, a Polícia Militar do Paraná (PMPR) tem se desenvolvido quanto à utilização de um modelo de administração gerencial com a intenção de alcançar maiores e melhores resultados com menor gasto de recursos, diante do contexto determinado pela restrição fiscal atual (Denkewski; Lemos Junior, 2024). Neste contexto, tem utilizado, como aponta Fernandes (2022, p. 80334) os “princípios da qualidade total, planejamento estratégico, desenvolvimento de projetos e de processos com a concepção e conhecimento de preceitos voltados a temas como *compliance*”. Isto demonstra que a corporação tem buscado atuar com conexão com as novas tendências que têm potencial de utilização em corporações policiais militares contemplando as necessárias adaptações ao modelo de administração militar. Em âmbito nacional, o planejamento estratégico já foi introduzido em algumas corporações policiais militares brasileiras. Assim sendo, a Lei Federal nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023 teve sua promulgação instituindo a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios (Brasil, 2023).

Diante do exposto, entende-se a intenção da legislação no sentido de comunicar aos membros integrantes do sistema de segurança pública a relevância e importância da orientação dos documentos estratégicos de cada corporação, demonstrando a necessidade de alinhamento estratégico com as normas em vigência, incluindo as políticas e planos nacionais e estaduais de segurança pública e defesa social, os planos plurianuais e os planos de governo. Isto se deve ao fato de que o alinhamento estratégico, para formular um planejamento estratégico, traz benefícios na integração dos órgãos relacionados à implementação da estratégia, e sua execução responsável e com visão sistêmica abrangendo as concomitantes atribuições legais, na intenção de alcançar o mesmo objetivo por todas as corporações integrantes do sistema (Denkewski; Lemos Junior, 2024).

Para Vinha (2024), esta reorganização da administração pública inclui os aspectos associados ao conceito de gestão e planejamento estratégicos busca maior eficiência e eficácia dos serviços públicos, trazendo uma nova fase da Polícia Militar do Paraná acerca do direcionamento futuro, especialmente na questão da gestão da corporação como elemento essencial do sucesso do seu planejamento estratégico. Diante disso, a Portaria do Comando Geral nº 273 de 2022 anunciou que o planejamento estratégico da corporação se insere como um fator essencial para o sucesso da PMPR, entendendo que pode ter impacto positivo ou negativo nos resultados da corporação (Vinha, 2024).

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Neste contexto, o planejamento estratégico da PMPR baseia-se na necessidade de alinhar o pensamento estratégico à nova realidade da gestão pública, de forma a orientar as políticas institucionais para o alcance eficiente, eficaz e efetivo dos objetivos prioritários estabelecidos (PMPR, 2022). Para isso, os programas e processos da corporação devem ser conduzidos por uma gestão dinâmica, que promova a integração e o comprometimento entre os diversos setores, garantindo os melhores resultados nas ações previstas no Planejamento Estratégico da PMPR 2022/2035 (PMPR, 2022).

A elaboração do referido Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035, para Denkewski e Lemos Junior (2024), representou avanço acerca do conhecimento relacionado à corporação, apresentando suas forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças presentes no cenário onde atua. Demonstra também a intenção da corporação na definição do seu público interno e externo, sua missão, visão e valores, bem como os objetivos estratégicos que devem direcionar as ações dos seus integrantes.

O planejamento estratégico identificou quatro fatores críticos de sucesso que são essenciais para a corporação definir sua missão: qualidade da gestão; gestão do efetivo; gestão de desempenho e autonomia orçamentária e financeira. Outra questão de importância do planejamento consiste nas políticas estratégicas institucionais nos “empreendimentos corporativos destinados a influenciar, direta ou indiretamente, as demais pessoas de uma organização, de modo a atender seus objetivos estratégicos” (PMPR, 2022). Também se estruturaram os objetivos estratégicos que se apresentam como forma de alcançar o que a corporação pretende com muita precisão, “pois focalizam indicadores de desempenho que permitam medir os resultados dentro de um período estabelecido” (PMPR, 2022).

Neste âmbito, Denkewski e Lemos Junior (2024) apresentam como desafio do Plano Estratégico da PMPR 2022-2035 o desenvolvimento de um sistema com a capacidade de monitoramento do atingimento das metas traçadas. A proposta inicial consistia na capacidade do sistema em termos de monitoramento, avaliação e acompanhamento das metas e iniciativas presentes na carteira de projetos e igualmente na promoção do desenvolvimento dos planos estratégicos setoriais. Segundo os autores citados, não se encontra no plano estratégico a definição exata do que seria este sistema, se informatizado ou por uma metodologia cientificamente comprovada para gestão de projetos.

2. MODELAGEM DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Henemann (2025), para que se possa entender melhor o gerenciamento de uma organização deve-se compreender todos os tipos de processos e a forma como são realizados, para que se possa atingir o melhor desempenho possível como um todo, visto que seus setores sofrem modificações no decorrer do tempo com a inclusão de novas etapas e seu concomitante

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

ajustamento a um contexto constantemente mutável e demandando ajustes para cada nova situação que se apresenta. Por isso, é tão importante o conhecimento dos processos e mapeamento e verificação dos processos da organização para atuar na modificação conforme a necessidade.

O processo pode ser compreendido como todas as atividades que apresentam objetivos pré-determinados que se desenvolvem com estrutura consistente com etapas de início, meio e fim. As atividades consistem em ações que contam com motivação para serem iniciadas, rotinas destinadas ao seu desenvolvimento e um objetivo que deve ser alcançado que interessa à organização. Qualquer organização é composta por diversos processos que devem ser cumpridos por cada setor para que a instituição possa desempenhar suas atividades a partir de uma sequência de eventos (Crivellaro; Vitoriano, 2022). Conforme entendem Maranhão e Macieira (2011), estas atividades organizacionais têm como foco a busca de otimização dos pontos como elemento essencial para a sobrevivência e sucesso das atividades desenvolvidas. A otimização dos elementos críticos dos processos tem grande probabilidade de alcançar os melhores resultados em todos os outros processos possíveis.

Segundo Lucena, Gorgônio e Bocanegra (2020), a modelagem pode ser descrita como a representação simplificada de um sistema complexo, visando mensurar medidas quantitativas na avaliação do desempenho de um processo ou estratégia de desempenho almejadas. Esta representação simplificada possibilita um modelo que permite uma simulação de possíveis alterações de cenário no sistema real, trazendo como principal vantagem possibilitar uma análise dos impactos causados pelas alterações sem que haja qualquer dano de fato ao cenário real.

Para que sejam alcançados esses propósitos, Dias (2017) descreve que existem metodologias criadas e consolidadas desde a época da revolução industrial, que trouxeram aprendizagens importantes e desenvolvimento conceitual que em face do aumento da complexidade das organizações se tornaram ainda mais categóricas para a sobrevivência destas. Conforme descrevem Baldam *et al.,* (2014, p. 26), é possível observar que os processos são eminentemente horizontais e sua abordagem de forma vertical pode resultar em limitações de eficiência. Assim, para os autores, *"*os processos de negócio estão relacionados com o funcionamento da organização e geralmente não respeitam os limites estabelecidos pelos organogramas".

Neste contexto, segundo Dias (2017), a atividade de mapeamento e modelagem de processos consiste na caracterização dos processos em termos de seu funcionamento, por meio do registro de seus elementos, de forma a possibilitar seu estudo, compreensão e posterior modelagem. O autor destaca ainda que o mapeamento, por si só, não promove melhorias no processo, mas representa uma ferramenta essencial para sua compreensão, uma vez que as melhorias estão diretamente relacionadas à etapa de modelagem.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Para melhor compreensão do mapeamento de processo, buscou-se o aporte teórico de Maranhão e Macieira (2011, p. 65) que o descrevem como:

> [...] o conhecimento e análise dos processos e o seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão *top-down* até um nível que permita sua perfeita compreensão e obtenção satisfatória de produtos e serviços, objetivos e resultado dos processos [...].

Já a partir do entendimento de Baldam *et al.,* (2014), o mapeamento de processos atual desenvolve a criação de um modelo representativo da realidade com o objetivo de facilitar sua compreensão para que se possa interferir e para sua comunicação. A definição dada por Paim *et al.,* (2009) refere que se trata de uma atividade que possibilita a representação gráfica do sistema ou mapeamento para visualização dos processos, sendo que este procedimento sempre esteve incluso nas atividades organizacionais, possibilitando sua integração e coordenação De acordo com Dias (2017), posteriormente ao mapeamento se realiza a modelagem, que consiste em atividade que envolve o desenho de um modelo partindo do modelo mapeado que é pensado, estudado e interfere no processo com o intuito de idealização de uma maneira melhor de funcionamento do referido processo.

Descrevem Baldam *et al.,* (2014) que a modelagem é denominada como modelagem de estado futuro visando a indicação da finalidade dessa atividade como sendo a discussão entre as partes interatuantes de maneira a trazer a melhoria do processo e sua inovação. Já Valle e Oliveira (2011) determinam que a modelagem tem como objetivo o entendimento da organização, a padronização dos conceitos, a análise das oportunidades, a implementação de soluções e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. No contexto da administração pública federal, no Brasil este tema é trazido pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) que foi desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para exemplificar a gestão por processos, tendo como objetivo a contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos (Perovano, 2023).

A evolução do modelo no decorrer do tempo levou a declaração de que os órgãos públicos devem fazer sua orientação pela gestão por processos, sendo que neste modelo de gestão engloba-se o estudo e sistematização dos processos, contratações públicas, compras federais, gestão de contratos, entre outras atividades públicas devem partir da modelagem de processos, redesenho de processos, desenvolvimento e criação de *softwares* de gerenciamento de processos e gestão de processos (Perovano, 2023). Contudo, neste processo, especialmente nas etapas de desenvolvimento de pré-requisitos e elaboração de metodologia para modelagem de processos, as organizações públicas devem tomar o cuidado de não promover a reconfiguração ou desnaturação de suas estruturas normativas, fluxos e cultura.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Para Pavani Júnior e Scucuglia (2011), a modelagem de processos é composta por algumas etapas: planejamento; análise; desenho e modelagem; implementação; monitoramento e gerenciamento de desempenho; refinamento e encerramento. Corroboram Iritani *et al.,* (2015) e Brodbeck *et al.,* (2016) que a gestão por processos deve se pautar por oito práticas: o planejamento de gestão por processos; modelagem de processos; análise dos processos; melhoria e alterações dos processos; mensuração, monitoramento e controle de processos; simulação de processos; implementação de processos; e retorno e realimentação dos processos. Estas práticas podem se alterar dependendo da metodologia adotada, contudo as práticas citadas consistem essencialmente nas mesmas, sendo aplicáveis tanto no setor público como no privado, modificando-se somente os nomes conferidos.

Miri-Lavassani; Movahedi e Kumar (2018) descrevem uma relevante abordagem associada à gestão de processos que se define pela orientação por processos enfatizando a perspectiva ponta-a-ponta dos processos da organização ao invés de uma visão funcional que consiste nos processos passarem a ser interfuncionais e planejados a partir de uma visão baseada na relação e necessidade entre o cliente, na perspectiva da administração pública o usuário e a organização. Por isso, entende-se que a visão específica na gestão por processos acaba sendo uma análise interdepartamental e interfuncional visando obter o maior impacto e trazer maiores benefícios na entrega do produto ou serviço adequados às necessidades dos usuários (Perovano, 2023). Assim, cabe neste momento entender a modelagem de processos no contexto da PMPR.

2.1. Modelagem de processos na polícia militar do Paraná

A Polícia Militar consiste em organização governamental que desempenha atividades de muita complexidade, que é fundamentada em valores institucionais fortes e cultura tradicional, tendo como base de sua estrutura a hierarquia e disciplina e apresentando a missão constitucional de manutenção da ordem e da segurança pública. Assim, os seus processos estão relacionados com um direcionamento institucional que tem como meta a estratégia de longo prazo, o que possibilita o surgimento de dificuldades conjunturais, a inserção de cenários variáveis e a reversão de algumas conjunturas, de maneira especial, atualmente diante do cenário onde atua (Silva, 2017). Diante desta perspectiva, Lucena, Gorgônio e Bocanegra (2020) afirmam que a utilização de técnicas de modelagem apresenta utilidade por permitir a representação de um sistema real, mesmo nos casos em que este não esteja disponível, possibilitando a aplicação de medições e a comparação de resultados do sistema representado.

De acordo com Dias (2017), quando se analisa a administração na polícia militar, observa-se que existe uma lacuna em termos de mapeamento e modelagem dos processos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

De maneira geral, as ações são desenvolvidas partindo da experiência dos profissionais que são encarregados de efetivá-las se baseando nas legislações em vigência e especialmente no cumprimento de limitações impostas pelas referidas legislações. Algumas leis determinam ritos e, por isso, apresenta-se uma maneira incipiente de definição de um processo. Contudo, a melhor maneira de desempenhar estas atividades, de maneira geral, não se processa meramente pelo cumprimento destes ritos. Diante deste fato, a ponderação e o trabalho intelectivo estão concentrados em observar de forma estrita as restrições legais, relegando as questões relacionadas com a eficiência e melhor forma de desenvolver o processo a um segundo plano.

Ainda para o autor acima citado, pode-se apontar outra característica da falta de modelagem de processo como sendo a dependência da experiência específica de cada indivíduo que origina certa inconstância na eficiência executiva do processo, porque este está dependendo da subjetividade e capacidade individual dos indivíduos, o que repercute de forma mais ativa nos casos em que existem substituições de profissionais devido aos processos não estarem mapeados (Dias, 2017). Por isso, enfatiza-se que no âmbito policial militar a utilização de metodologias que possibilitem o registro das informações do processo tende a propiciar uma gestão do conhecimento melhorada e a retenção do conhecimento na corporação.

No âmbito do suporte legal para implantar a metodologia de gestão por processos na Polícia Militar do Paraná, a instituição se embasa no planejamento estratégico que foi introduzido pela Portaria do Comando-Geral nº 273 em 2022, que assim consiste em importante ferramenta que introduz conceitos e metodologias de gestão por projetos, gestão por processos e gestão pela qualidade (PMPR, 2022).

Conforme descreve Lima (2023), a Polícia Militar do Paraná como outras organizações públicas ou privadas, conta com estrutura operacional e administrativa incluída de vários processos e projetos em desenvolvimento. Complementa Henemann (2025) que o gerenciamento de projetos no contexto público acaba trazendo contributos efetivos para a administração pública porque determina maior eficiência e eficácia no processo de implementação de políticas públicas, e aumenta e melhora a confiabilidade da população no âmbito dos serviços públicos prestados.

Neste sentido, afirma Hanemann (2025, p. 1513) que

> Esta eficiência deve ser considerada por qualquer organização atual, da mesma forma torna-se também imprescindível para a Polícia Militar, que por um lado se pauta pelo desempenho da própria organização, e por outro, relaciona-se com os indivíduos que nela atuam, de maneira que as diretrizes associadas com o desempenho da corporação, englobam múltiplos níveis organizacionais atingindo de maneira especial o nível individual.

Respaldando o tema, foi criada a Diretoria de Projetos em 11 de agosto de 2022, pela Portaria do Comando-Geral nº 1.253 de 20 de dezembro de 2022, que fez a regulamentação das atribuições e estruturas da Diretoria de Projetos (DProj) visando a premissa de identificar as

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

propostas de todas as unidades da corporação no sentido de transformá-las em projetos após as suas análises técnicas e seu concomitante acompanhamento ao longo do seu ciclo de vida, conservando estas informações ativas e atualizadas, junto com o planejamento estratégico e gestão do conhecimento (PMPR, 2022a).

O mapeamento de processos empregados pela Polícia Militar do Paraná foi estabelecido em cinco fases em conformidade com o ciclo de vida do gerenciamento de processo como: fase 1 que se refere ao alinhamento da estratégia e metas; fase 2, remetendo à idealização das mudanças; fase 3, onde se processa o desenvolvimento das iniciativas; fase 4, envolvendo a implementação das mudanças necessárias e fase 5, que se relaciona com a mensuração do sucesso alcançado (PMPR, 2022a).

Segundo complementa Henemann (2025), a Polícia Militar do Paraná necessita de uma metodologia para o desenvolvimento dos seus projetos e para orientar a concretização dos projetos estratégicos que apresentem o objetivo de modernização, inovação e complementação dos recursos que estejam em concordância com o mapeamento de processos e com a cultura organizacional da corporação. Um dos desafios impostos, conforme descreve Lima (2023), é que a Diretoria de Projetos tem a responsabilidade de desenvolver os diversos projetos que envolvam custeio e investimentos, projetos de modernização, de inovação e recomposição de recursos que necessitam de mapeamento e acompanhamento se originam em propostas que não contam com um processo de prioridade pela organização.

Pode-se observar que a gestão de projetos e o mapeamento de processos podem trazer inúmeras contribuições de grande importância no desenvolvimento da administração pública, de maneira especial, aqueles que se enquadram no princípio da eficiência que se refletem diretamente no aperfeiçoamento das diretrizes de trabalho associadas com o desempenho das funções operacionais da Polícia Militar do Paraná e no fortalecimento das orientações que se originam nos pressupostos estratégicos do emprego da corporação.

CONSIDERAÇÕES

Observou-se que o planejamento estratégico e a modelagem de processos, quando realizados de forma eficaz, possibilitam a inserção de melhorias por meio da capacitação, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, o controle contínuo dos projetos, a transparência dos processos e o alcance dos objetivos propostos. No contexto da Polícia Militar do Paraná, compreende-se a relevância do gerenciamento de projetos e do mapeamento de processos como instrumentos voltados à valorização da eficiência operacional.

O planejamento estratégico e a gestão de projetos integram-se como formas de atuação, execução e controle, exigindo habilidades, técnicas e métodos específicos para alcançar os resultados esperados. Nesse cenário, o mapeamento de processos consolida-se como uma

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

estratégia com grande potencial para agregar valor aos produtos e serviços prestados, ao possibilitar a redução de erros e incentivar a melhoria do desempenho da corporação.

Conclui-se que o mapeamento e a modelagem de processos contribuem significativamente para o desenvolvimento das atividades da Polícia Militar do Paraná, especialmente pela necessidade de estruturar as operações de acordo com demandas específicas que exigem projetos alinhados aos objetivos estratégicos da instituição. Os resultados evidenciaram a importância dessas práticas para o sucesso dos projetos da corporação.

Verifica-se, ainda, que a implementação do planejamento estratégico enfrenta o desafio da falta de reconhecimento de sua real importância em uma organização pública com identidade organizacional fortemente consolidada, como é o caso das instituições militares. No entanto, a crescente necessidade de mudanças e inovações no setor público tem impulsionado transformações voltadas à construção de uma nova identidade institucional, com maior capacidade operacional e mais efetividade nas ações desenvolvidas.

REFERÊNCIAS

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogerio; PEREIRA, Humberto; HILST, Sérgio; ABREU, Maurício; SOBRAL, Valmir. **Gerenciamento de processo de negócios**: BPM – Business Process Management. São Paulo: Grupo GEN, 2014.

BRASIL. **Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14751.htm#art43. Acesso em: maio 2025.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CRIVELLARO, Fernanda Furio; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Mapeamento de processos como ferramenta para gestão de documentos. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 28, n. 1, p. 90-127, jan./mar. 2022.

DENKEWSKI, Wladimir; LEMOS JÚNIOR, Luiz Carlos. O desafio da implementação do planejamento na Polícia Militar do Paraná: uma análise sobre as mudanças recentes na estrutura estratégica da instituição. **Recima21 – Revista Cientifica Multidisciplinar**, v. 5, n. 2, p. 1-28, 2024.

DIAS, Darley Wilson. Emprego de tecnologias de gerenciamento de processos de negócio para melhoria do desempenho de atividades na Polícia Militar de Minas Gerais: cenários da aplicabilidade das tecnologias. **O Alferes**, Belo Horizonte, v. 71, n. 27, p. 171-192, jul./dez. 2017.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

FERNANDES, Rogelho Aparecido. Administração estratégica: uma proposta de especialização para a Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 12, p. 80333-80354, dec. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HENEMANN, Rafaela Amabile Russi Dias. Mapeamento de processos: um dos aspectos do gerenciamento de projetos na Polícia Militar do Paraná. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v. 11, n. 2, p. 1502-1519; fev. 2025.

IRITANI, Diego Rodrigues; MORIOKA, Sandra Naomi; CARVALHO, Marly Monteiro de; OMETTO, Aldo Roberto. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão e Produção**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015.

LIMA, Paulo Roberto. A gestão de propostas, projetos e portfólio sob a égide do planejamento estratégico na Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 9, n. 5, p. 18415-18435, maio 2023.

LUCENA, Amarildo J. F.; GORGÔNIO, Flavius L.; BOCANEGRA, Silvana. Utilização de modelagem e simulação no processo de atendimento de chamados em centrais de operações da polícia militar para otimização do uso de viaturas. **Braz. J. of Develop**., Curitiba, v. 6, n. 6, p. 34086-34103, jun. 2020.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processo de trabalho. 2 ed. Rio de janeiro: QualityMark, 2011.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MIRI-LAVASSANI, Kayvan; MOVAHEDI, Bahar; KUMAR, Vinod. Achieving higher supply chain performance via business process orientation. **Business Process Management Journal,** Boston, v. 24, n. 4, 2018.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. São Paulo: Bookman, 2009.

PARANÁ. **Lei Estadual nº 16.575, de 28 de setembro de 2010**. Disponível em: https://leisestaduais.com.br/pr/lei-ordinaria-n-16575-2010-parana-dispoe-que-a-policia-militar-do-estado-do-parana-pmpr-destina-se-a-preservacao-da-ordem-publica-a-policia-ostensiva-a-execucao-de-atividades-de-defesa-civil-alem-de-outras-atribuicoes-previstas-na-legislacao-federal-e-estadual. Acesso em: maio 2025.

PARANÁ. **Lei Estadual nº 19.848, 03 de maio de 2019**. Disponível em: https://leisestaduais.com.br/pr/lei-ordinaria-n-19848-2019-parana-dispoe-sobre-a-organizacao-basica-administrativa-do-poder-executivo-estadual-e-da-outras-providencias. Acesso em: maio 2025.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

PEROVANO, Dalton. Gestão por processos como prática de aperfeiçoamento do planejamento estratégico da Polícia Militar do Paraná. **Recima21 – Revista Cientifica Multidisciplinar**, v. 4, n. 4, p. 1-17, 2023.

PMPR. **Portaria do Comando-Geral nº 273, de 8 de março de 2022**. Disponível em: https://www.pmpr.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/202203/022_03_21_-_portaria_cg_273_aprova_o_planejamento_estrategico_da_pmpr_2022-2035.pdf. Acesso em: maio 2025.

PMPR. **Portaria nº 1.253 do Comando-Geral da Polícia Militar do Paraná**, **de 20 de dezembro de 2022**. Curitiba: Polícia Militar do Paraná, 2022a.

SANTOS, Franck Cione Coelho dos; SILVEIRA, Claudio Todisco. Diagnóstico organizacional: análise dos ambientes interno e externo para a gestão operacional na Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 6, p. 47114-47135, jun. 2022.

SILVA, Cilon Freitas da. **Gestão Estratégica nas Polícias Militares**: um estudo sobre a Polícia Militar de Minas Gerais e a Brigada Militar. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2017.

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbara de (Orgs.). **Análise e modelagem de processos de negócio**: Foco na Notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2011.

VINHA, Radamés Luciano. Remodelagem dos processos de contratações públicas: uma proposta aos Comandos Regionais de Polícia Militar no Paraná para o desafogamento dessas demandas administrativas nas unidades operacionais. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 10, n. 9, p. 01-26, 2024.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.