REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO PADRÃO PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ (PMPR)

IMPLEMENTATION OF A STANDARD ADMINISTRATIVE PROCEDURE FOR PROCESS MAPPING IN THE MILITARY POLICE OF PARANÁ (PMPR)

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO ESTÁNDAR PARA EL MAPEO DE PROCESOS EN LA POLICÍA MILITAR DE PARANÁ (PMPR)

Carlos Eduardo Jorge Zech[1]

e696781
https://doi.org/10.47820/recima21.v6i9.6781

PUBLICADO: 9/2025

RESUMO

A crescente complexidade da administração pública e a demanda social por serviços céleres, eficientes e transparentes têm impulsionado a adoção da Gestão por Processos *(Business Process Management – BPM)* como instrumento estratégico de modernização organizacional. Nesse contexto, este estudo analisa a pertinência de instituir um Procedimento Administrativo Padrão (PAP) para o mapeamento de processos na Polícia Militar do Paraná (PMPR), instituição cuja missão constitucional requer respostas rápidas, integradas e orientadas à eficiência. A pesquisa, de natureza qualitativa, bibliográfica e documental, fundamenta-se em referenciais consolidados, como o BPM CBOK (ABPMP, 2020), e em experiências de outras Polícias Militares, a exemplo da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), que possui método de Gestão por Processos institucionalizado. O estudo reuniu informações do guia de mapeamento da PMESP e dos referenciais do BPM, verificando a possibilidade de adaptação para implementação na PMPR, com vistas à inclusão de um PAP na Corporação. Os resultados indicam que a padronização metodológica pode reduzir a fragmentação de rotinas administrativas, mitigar a redundância de atividades e fortalecer mecanismos de governança, integridade e transparência. Além disso, a proposta favorece a continuidade administrativa diante da elevada rotatividade de policiais militares, garantindo a preservação do conhecimento institucional e a uniformização de práticas. Conclui-se que a implementação de um PAP voltado ao mapeamento de processos não representa apenas uma inovação gerencial, mas um imperativo para alinhar a PMPR aos princípios constitucionais, consolidando-a como instituição moderna, eficiente e orientada para resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão por Processos. Procedimento Administrativo Padrão. Polícia Militar do Paraná. BPM.

ABSTRACT

The growing complexity of public administration and the social demand for swift, efficient, and transparent services have driven the adoption of Business Process Management (BPM) as a strategic tool for organizational modernization. In this context, this study analyzes the relevance of establishing a Standard Administrative Procedure (SAP) for process mapping in the Military Police of Paraná (PMPR), an institution whose constitutional mission requires rapid, integrated, and efficiency-oriented responses. This qualitative, bibliographic, and documentary research is based on consolidated references, such as the BPM CBOK (ABPMP, 2020), and on the experiences of other Military Police forces, such as the Military Police of the State of São Paulo (PMESP), which has institutionalized a Process Management method. The study gathered information from PMESP's process mapping guide and BPM frameworks to assess the possibility of adapting and implementing them within the PMPR, with the aim of including a SAP in the Corporation. The results indicate that methodological standardization can reduce the fragmentation of administrative routines, mitigate task redundancy, and strengthen governance, integrity, and transparency

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.

mechanisms. Furthermore, the proposal supports administrative continuity despite the high turnover of military police officers, ensuring the preservation of institutional knowledge and the uniformity of practices. It is concluded that implementing a SAP for process mapping is not only a managerial innovation but also an imperative to align PMPR with constitutional principles, consolidating it as a modern, efficient, and results-oriented institution.

KEYWORDS: *Business Process Management. Standard Administrative Procedure. Military Police of Paraná. BPM.*

RESUMEN
La creciente complejidad de la administración pública y la demanda social de servicios ágiles, eficientes y transparentes han impulsado la adopción de la Gestión por Procesos (Business Process Management – BPM) como herramienta estratégica de modernización organizacional. En este contexto, este estudio analiza la pertinencia de instituir un Procedimiento Administrativo Estándar (PAE) para el mapeo de procesos en la Policía Militar de Paraná (PMPR), institución cuya misión constitucional exige respuestas rápidas, integradas y orientadas a la eficiencia. La investigación, de naturaleza cualitativa, bibliográfica y documental, se fundamenta en referencias consolidadas, como el BPM CBOK (ABPMP, 2020), y en experiencias de otras Policías Militares, como la Policía Militar del Estado de São Paulo (PMESP), que posee un método de Gestión por Procesos institucionalizado. El estudio reunió información de la guía de mapeo de la PMESP y de los marcos de referencia del BPM, con el fin de verificar la posibilidad de adaptación e implementación en la PMPR, orientado a la inclusión de un PAE en la Corporación. Los resultados indican que la estandarización metodológica puede reducir la fragmentación de las rutinas administrativas, mitigar la redundancia de actividades y fortalecer los mecanismos de gobernanza, integridad y transparencia. Además, la propuesta favorece la continuidad administrativa ante la alta rotación de policías militares, garantizando la preservación del conocimiento institucional y la uniformidad de prácticas. Se concluye que la implementación de un PAE para el mapeo de procesos no constituye solo una innovación gerencial, sino un imperativo para alinear la PMPR con los principios constitucionales, consolidándola como institución moderna, eficiente y orientada a resultados.

PALABRAS CLAVE: *Gestión por Procesos. Procedimiento Administrativo Estándar. Policía Militar de Paraná. BPM.*

INTRODUÇÃO

No cenário da administração pública, em que imperam as restrições orçamentárias e a cobrança social por resultados, a adoção de modelos de gestão organizacionais eficientes é promissora (Orviedo; Juliatto, 2021). Como proposta, a Gestão por Processos (BPM) é uma abordagem que visa analisar, modelar, executar e monitorar processos, alcançando objetivos consistentes alinhados com objetivos estratégicos (Brasil, 2024).

O mapeamento por processos pode ser definido como uma técnica que visa identificar, documentar e analisar detalhadamente as etapas de um processo organizacional, seus responsáveis, fluxos e interações (Dumas *et al.,* 2018).

Apesar do conceito de BPM ter surgido no âmbito empresarial privado, a busca pelo atendimento eficiente das demandas no serviço público é bastante requisitada (Orviedo; Juliatto, 2021). Ao oferecer uma visão sistêmica das atividades organizacionais, essa gestão mostra-se

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.

particularmente compatível com a complexidade institucional da Polícia Militar do Paraná (PMPR). A PMPR, cuja visão constitucional visa ser uma instituição moderna e inovadora, que realiza a promoção da segurança pública com excelência (PMPR, 2025), apresenta normativas internas que buscam a melhoria dos serviços gerais prestados (PARANÁ, 2010).

A PMPR, como instituição responsável pela preservação da ordem pública no Estado (CF, 1988), enfrenta desafios significativos em suas rotinas administrativas e operacionais, como rotatividade de funções, rotatividade de chefias, efetivo não especializado e processos com ausência de padronização (Schuchovski, 2025). Esses problemas comprometem a eficácia institucional, aumenta a realização de atividades redundantes e comunicação ineficiente entre setores, dificultando a concretização das metas estabelecidas em seu Planejamento Estratégico previsto para os anos de 2025 a 2027 (PMPR, 2025).

Além dos estudos aplicados à PMPR, como o de Perovano (2023), que propõe a transição da estrutura funcional para uma orientação por processos, e Schuchovski (2025), que trata da importância da modelagem de processos e do planejamento estratégico, outros trabalhos destacam o mapeamento de processo em PMs de outros estados. Silva (2017) analisa como o contexto institucional e político influencia a adoção de práticas estratégicas nas PMs de MG e RS. Batitucci (2019), identifica na PMMG uma cultura de gestão baseada em resultados, por meio de áreas de resultado e portfólio de serviços. Chagas (2021), evidencia a aplicabilidade da metodologia de gestão por processos na PM do estado do Pará, igualmente o autor Costa Neto (2020), na PM do Rio Grande do Norte e no Corpo de Bombeiros de Santa Catarina (Feliciano *et al.,* 2024).

Quanto às ferramentas utilizadas para a Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management* – BPM CBOK), é referência mundial (ABPMP, 2020). A ABPMP (2020) propõe o conceito de maturidade de processos, classificando organizações em níveis que variam do *ad hoc* (sem gestão formal) até o otimizado (com gestão baseada em indicadores e melhoria contínua), uma visão essencial para que a PMPR planeje sua evolução.

A implementação de um Procedimento Administrativo Padrão (PAP), documento de padronização quanto às condutas da PM frente a situações administrativas específicas (PARANÁ, 2024), para mapear os processos administrativos, mostra-se como proposta de aplicação do BPM.

A elaboração de um PAP demanda a definição clara de etapas metodológicas e a adoção de instrumentos capazes de garantir previsibilidade e uniformidade (PMPR, 2025). O mapeamento das rotinas deve contemplar tanto a análise da situação vigente (AS IS) quanto a projeção do modelo desejado (TO BE), permitindo que gestores visualizem, de forma crítica, os gargalos e as oportunidades de aprimoramento (ABPMP, 2020). Esse processo deve ser acompanhado de validação junto aos atores institucionais envolvidos, de forma a assegurar legitimidade e viabilidade prática (ABPMP, 2020).

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

Diante desse contexto, este artigo busca responder à seguinte questão: de que forma a implementação de um PAP sobre mapeamento de processos pode otimizar a eficiência, a integração e a transparência dos processos na PMPR? O objetivo geral é propor a implementação de um PAP que padronize o mapeamento de processos na PMPR, fundamentado nas melhores práticas descritas na literatura, em guias de referência como o BPM CBOK (ABPMP, 2020) e em experiências exitosas de outras instituições de segurança pública, como a PMESP. Como objetivos específicos, o estudo tem como intenção avaliar os benefícios da implementação do documento, além de otimizar e padronizar os processos internos contemporâneos.

1. MÉTODO

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, para compreender, descrever e propor melhorias nos processos administrativos da PMPR. A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pelo foco na análise profunda de fenômenos organizacionais que exigem interpretação de significados e estruturas (Severino, 2016). As fontes utilizadas foram documentos normativos da PM, manuais institucionais e literatura especializada, incluindo obras como BPM CBOK 4.0 (ABPMP, 2020) e autores de referência científica. A elaboração das referências bibliográficas seguiu as diretrizes da norma NBR 6023 da ABNT (Brasil, 2018). A consistência da proposta foi validada por meio de comparação com manuais técnicos, principalmente o da PMESP (PMESP, 2023), documento aplicado e sendo monitorado pela PMESP, e em conformidade com o Planejamento Estratégico da PMPR 2025-2027 (PMPR, 2025).

No presente estudo, considera-se que a documentação gerada pela modelagem de processos de negócio representa um recurso relevante e objetivo para tornar explícitos o conhecimento e os elementos relacionados à aprendizagem organizacional, expressos, entre outros, em diagramas e instruções de trabalho.

A pesquisa busca evidenciar parte da realidade organizacional por meio da exposição dos processos de negócio mapeados. Dessa forma, a investigação estrutura-se a partir de uma questão de pesquisa, articulando a observação da realidade com uma análise indutiva, de modo a permitir a formulação de ideias e conceitos. O material produzido contribui, assim, para o esclarecimento de aspectos pertinentes à realidade da PMPR, instituição em foco.

O Quadro 1 apresenta a síntese do delineamento para pesquisa:

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

Quadro 1. Desenho da pesquisa

DESENHO DE PESQUISA	CARACTERÍSTICAS
Abordagem metodológica	Pesquisa exploratória, bibliográfica e qualitativa sobre a aplicação de gestão por processos dentro da PM.
Escopo e delimitação	Aplicação do BPM em PAP na PMPR.
Justificativa	Melhoria organizacional utilizando a gestão de processos como forma de contribuir com a tomada de decisões e o melhor desempenho das instituições públicas.
Premissas/Axiomas	Baixo grau de explicitação de conhecimentos dos processos de negócio executados na PMPR.
Objetivo geral	Implementar em PAP os processos administrativos mapeados na instituição PMPR.
Objetivos específicos	. Apresentar o escopo institucional de gestão e fomento ao programa de mapeamento de processos no setor público paranaense. . Descrever os processos de negócio mapeados no PAP. . Identificar aspectos relevantes que possam contribuir com o mapeamento de processos na gestão organizacional.

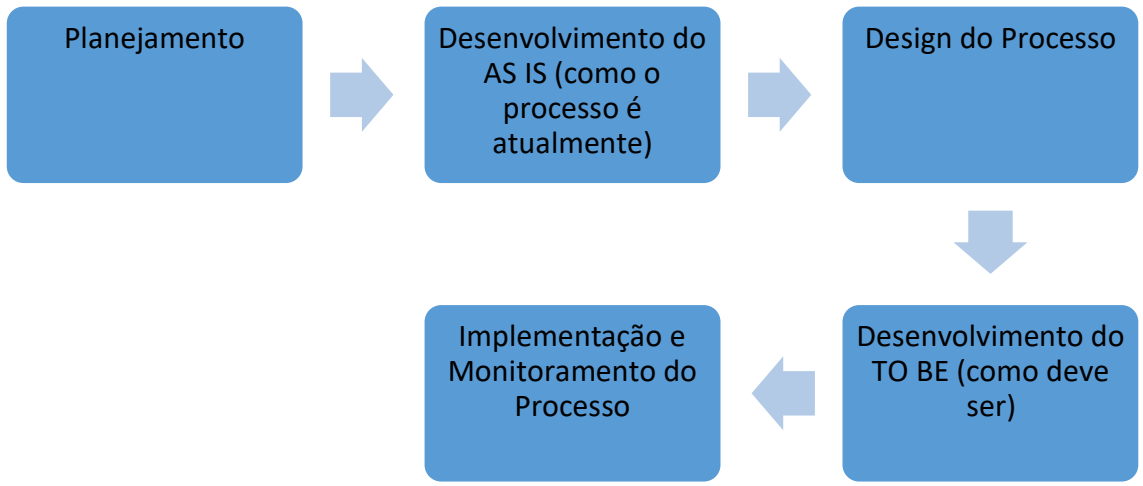
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em cada órgão, sessão ou setor administrativo da PMPR são desenvolvidas atividades e programações específicas a serem cumpridas. Nesse contexto, a adoção do mapeamento de processos mostra-se fundamental, especialmente diante da elevada rotatividade de profissionais a utilização de efetivo não especializado para exercer as funções. A existência de um documento formalmente mapeado possibilita a orientação dos novos policiais militares, ao mesmo tempo em que assegura a padronização e a consolidação das rotinas estabelecidas, favorecendo maior eficiência e uniformidade no desempenho das funções.

Com base nessas informações e na gestão de processos implementada de forma exemplar na PMESP, foi elaborado um fluxograma, Figura 1, de metodologia para mapear um processo específico, buscando a melhoria no planejamento e organização de cada setor:

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.

Figura 1. Método simples para mapear um processo, passível de utilização na PMPR



Fonte: Elaboração do autor (2025), adaptado de PMESP (2023).

A seguir, um resumo sobre o que é realizado em cada etapa:

Na etapa de Planejamento, existe uma fase preparatória no qual será realizado a constituição da equipe, com o devido engajamento, além do conhecimento dos atos normativos existentes como Plano de Comando, Planejamento Estratégico e Planos Setoriais, que são documentos internos da PMPR. Após isso, o mapeamento de processos deve iniciar-se com um planejamento estruturado, a partir da definição do processo ou área que será objeto de estudo. Essa etapa precisa respeitar a lógica da arquitetura organizacional e tem início, geralmente, com uma reunião de abertura, na qual são coletadas informações preliminares, sobretudo relacionadas às expectativas da unidade envolvida e o responsável pelo processo a ser mapeado.

No Desenvolvimento do AS IS (como é atualmente), a etapa corresponde à representação detalhada de como o processo é executado no momento. Para tanto, realizam-se reuniões de alinhamento com os profissionais diretamente ligados ao processo, ou seja, executores ou gestores, a fim de identificar como as atividades são conduzidas na prática atualmente. O desafio consiste em obter informações fidedignas, tendo em vista que os participantes podem omitir etapas ou antecipar sugestões de melhoria. O valor dessa etapa está justamente ligado em compreender a realidade vigente, reconhecendo tanto os pontos de melhoria, quanto às rotinas essenciais consolidadas no processo.

Para o Design do Processo, busca-se compreender os principais problemas do processo atual e propor alternativas de melhoria. Essa etapa consiste em repensar e projetar o processo de forma idealizada, buscando corrigir falhas, eliminar redundâncias e alinhar o fluxo de atividades aos objetivos estratégicos da organização, por meio das informações adquiridas na etapa anterior.

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.

Na etapa de Desenvolvimento do TO BE (como deve ser) inicia-se a elaboração do novo desenho do processo, considerando os recursos disponíveis, a estrutura da organização, sua cultura institucional e os objetivos almejados para alcançar. O resultado dessa etapa é o modelo idealizado do processo, contendo as informações que visam solucionar os problemas datados e otimizar o processo em questão.

Por último a etapa de Implementação e Monitoramento do Processo**,** que consiste na aplicação prática do processo redesenhado e avaliação de indicadores para avaliar a eficiência desse processo. Nessa etapa, são definidas as ações necessárias para viabilizar as mudanças, como alterações normativas, redefinição de funções, capacitação dos integrantes do processo ou aquisição de equipamentos, quando necessários.

Após a aplicação do método de planejamento para mapear um processo, cada processo estará padronizado, facilitando a ordenação de atividades, como também a inserção de novas pessoas ou retirada de pessoas ou etapas que não agregam valor para realização daquele processo, tendo em vista a rotatividade dos policiais entre diferentes setores durante a carreira militar. Para que a aplicação desse método seja viável e padronizada, a proposta é a formalização em PAP para incorporação na instituição.

2. RESULTADO E DISCUSSÕES

Para avaliar de maneira geral a possibilidade de implementação do PAP de gestão de processos, foi elaborada uma tabela com os benefícios que possivelmente serão identificados nessa aplicação do PAP para a Corporação PMPR. A tabela inicia-se na página seguinte.

Tabela 1. Benefícios do mapeamento de processos para PMPR

Categoria	Benefício	Descrição aplicada à PMPR
Operacionais	Padronização das rotinas	Garante que atividades administrativas e operacionais sejam executadas de forma uniforme, mesmo diante da rotatividade de policiais, como exposto no guia da PMESP.
	Redução de retrabalho e erros	Elimina duplicidade de tarefas, falhas de comunicação e inconsistências em relatórios ou procedimentos.
	Otimização do tempo de resposta	Processos mais claros e enxutos permitem respostas mais rápidas às demandas da sociedade. Os processos com etapas bem estabelecidas otimizam o tempo de aplicação do objetivo que se deseja alcançar.
Estratégicos	Alinhamento à missão institucional	Assegura que os processos internos estejam de acordo com a missão constitucional da PMPR: preservação da ordem pública e incolumidade das pessoas e do patrimônio. A PAP de

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.

		mapeamento de processos alinha a missão institucional e objetivos estratégicos de processos internos aos anseios da sociedade.
	Apoio à tomada de decisão	A documentação dos processos gera informações confiáveis para decisões gerenciais e estratégicas.
Organizacionais	Transparência e *accountability*	Permite rastrear etapas, responsáveis e resultados, fortalecendo a governança. Reforçada sempre com o responsável do documento identificado.
	Preservação do conhecimento institucional	Documenta rotinas ordinárias, garantindo continuidade administrativa frente à alta rotatividade de pessoal.
	Integração entre setores	Melhora a comunicação interna, reduzindo conflitos e sobreposição de funções. Identificação de etapas e responsáveis de cada setor.
Sociais	Maior eficiência no atendimento à sociedade	Processos ágeis e claros resultam em serviços mais céleres e eficazes para a população.
	Fortalecimento da imagem institucional	A modernização administrativa reforça a credibilidade e a confiança da sociedade na PMPR. Compactuando com os avanços propostos.

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A adoção da gestão de processos proporciona ganhos estratégicos evidentes. Porter (1989) ressalta que “vantagem competitiva é conseguida quando a organização entrega mais valor aos seus clientes ou realiza suas operações com maior eficiência”. Embora o conceito seja mais comum no setor privado, ele pode ser adaptado para a esfera pública no sentido de oferecer melhores serviços com maior qualidade e menor custo. Porter (1989) complementa que, em ambientes públicos, a gestão por processos representa uma ponte entre a estratégia institucional e a execução prática. Isso permite que metas do planejamento estratégico, como as previstas na Portaria do CG nº 682/2024 da PMPR, sejam efetivamente alcançadas por meio de processos bem definidos e monitorados.

A literatura sobre governança pública (UFPR, 2024) aponta que a gestão orientada a processos deve ser compreendida como estratégia de governabilidade, e não como mero expediente burocrático. Assim, a implementação de fluxogramas AS IS e TO BE não se limita a um mapeamento técnico, mas traduz um mecanismo de fortalecimento da governança institucional e de aproximação da PMPR aos princípios constitucionais da eficiência e eficácia.

O Planejamento Estratégico da PMPR 2025–2027 destaca a necessidade de eficiência e inovação, contudo, por se tratar de um macroprocesso, ele não estabelece os demais processos e subprocessos de forma clara, sendo um documento generalista e orientativo (PMPR, 2025),

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.

portanto adoção de um PAP pode atender a essa necessidade de maior especificidade e exequibilidade do Planejamento Estratégico Corporativo. Como afirmam Rummler e Brache (2012), as falhas organizacionais normalmente ocorrem quando os processos estão mal definidos, o que resulta na má execução dos colaboradores, dessa forma por mais que exista ainda uma rotatividade de funções, chefias e utilização de efetivo não especializado, isso seria mitigado pela adoção de processos bem definidos, analisados, revisados e padronizados.

A implementação do mapeamento de processos na PMPR requer uma abordagem estruturada, com objetivo de melhoria e continuidade dos processos organizados. A experiência da PMESP, ao elaborar um guia prático próprio, mostrou que é possível institucionalizar boas práticas de BPM em contextos militares. A adaptação desse modelo à realidade da PMPR é viável, desde que haja engajamento da alta gestão. A literatura sobre governança pública (UFPR, 2024) reforça que o mapeamento de processos contribui para o fortalecimento da *accountability* e da transparência.

A implementação de um PAP exige uma robusta gestão de mudanças, pois implica transformar rotinas. Perovano (2023), destaca que processos na PMPR eficazes dependem da participação ativa dos colaboradores. A gestão estratégica da mudança deve considerar a criação de comitês de processos, comunicação clara, capacitação e monitoramento por indicadores de desempenho (Perovano, 2023).

Hammer e Champy (1993), reforçam que uma organização só obtém vantagem estratégica se alinhar seus processos às necessidades do seu público. No caso da PMPR, isso se traduz em serviços de segurança mais ágeis. Um aspecto fundamental é garantir a continuidade administrativa, permitindo que o conhecimento institucional não fique restrito a indivíduos, mas esteja documentado e acessível (Hammer; Champy, 1993).

A ausência de padronização gera redundâncias e retrabalhos nos fluxos internos, dificultando a coordenação entre setores (ABPMP, 2020). A proposta de adoção da metodologia baseada na lógica AS IS e TO BE possibilita identificar com maior precisão os pontos de ineficiência e estabelecer procedimentos uniformes (PMESP, 2023). Portanto, a aplicação do método, com a formalização do mapeamento de processos em PAP, mostra-se uma solução adequada para resolução dos problemas de organização e execução de alguns processos administrativos vigentes dentro da PMPR.

CONSIDERAÇÕES

Conclui-se que a implementação de uma PAP para o mapeamento de processos na PMPR transcende a noção de mera inovação gerencial, constituindo-se como uma metodologia organizacional indispensável para a consolidação de procedimentos padronizados. Ao estruturar e documentar as atividades internas, essa iniciativa contribui para o fortalecimento da aderência da

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.

instituição aos princípios constitucionais da eficiência e economicidade, promovendo não apenas maior transparência, mas também integração entre setores e continuidade administrativa, mesmo diante da elevada rotatividade de profissionais.

Nesse cenário, o PAP voltado à gestão de processos representa um instrumento estratégico capaz de consolidar a PMPR como uma organização orientada a resultados. Ao alinhar suas práticas à boa governança e ao compromisso com a entrega de serviços públicos de qualidade, a Corporação se coloca em consonância com as demandas sociais contemporâneas, que exigem celeridade, confiabilidade e responsabilidade na gestão da segurança pública. Dessa forma, a padronização e o mapeamento de processos emergem como pilares fundamentais para sustentar a modernização administrativa e o fortalecimento institucional.

Não obstante, reconhece-se que este estudo apresenta limitações, uma vez que se baseia exclusivamente em revisão bibliográfica e documental, sem a aplicação prática da metodologia no contexto real da corporação. Essa lacuna abre espaço para investigações futuras de caráter empírico, capazes de validar, na prática, os benefícios aqui discutidos. A aplicação de estudos de caso em setores específicos da PMPR pode oferecer subsídios concretos para mensurar os impactos do PAP, especialmente a partir da análise de indicadores de desempenho antes e depois de sua implementação.

Além disso, recomenda-se a realização de programas de capacitação direcionados a gestores e equipes operacionais, bem como o incentivo ao uso de ferramentas tecnológicas que apoiem o mapeamento de processos e possibilitem maior eficiência e confiabilidade. Projetos-piloto em unidades estratégicas podem servir como experiências iniciais, orientando a expansão gradual da metodologia para toda a instituição. Tais iniciativas não apenas reforçarão a cultura organizacional voltada à melhoria contínua, como também garantirão a efetividade e a perenidade da gestão por processos na PMPR.

REFERÊNCIAS

ABPMP – ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL. **BPM CBOK**: guia para o gerenciamento de processos de negócios – corpo comum de conhecimento. 4. ed. [S. l.]: ABPMP, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação — Referências — Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BATITUCCI, E. C. Gerencialismo, estamentalização e busca por legitimidade: o campo policial militar no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 34, n. 101, p. 1–22, 2019. DOI: 10.1590/339520/2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

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.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Gestão de processos – BPM**: definição e alinhamento estratégico dos processos. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024.

CHAGAS, A. N.; GAUDÊNCIO, I. R. P.; DOS SANTOS, J. F. Aplicabilidade da metodologia de gestão por processos na polícia militar do estado do Pará: a padronização de seus processos operacionais e administrativos. **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP)**, v. 4, n. 10, p. 9–23, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.36776/ribsp.v4i10.104. Acesso em: 1 set. 2025.

COSTA NETO, J. F. da. **Gestão por processos no setor público**: uma proposta de otimização nas contratações de bens e serviços da Polícia Militar do Rio Grande do Norte. 2020. 119 f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

DUMAS, M. *et al*. **Fundamentals of business process management**. 2. ed. Berlin: Springer-Verlag, 2018.

FELICIANO, A. M.; MARTINS, M. K.; PELOZZI, T. L. A. Gerenciamento de processos de negócios: o caso do corpo de bombeiros militar de Santa Catarina. **Revista FT**, v. 28, n. 130, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.5281/zenodo.10485191. Acesso em: 1 set. 2025.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation**: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993.

ORVIEDO, S. K.; JULIATTO, D. L. Gestão de processos no serviço público: uma análise bibliométrica. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 4, p. 270–281, 2021.

PARANÁ. Decreto Estadual nº 7.339, de 8 de junho de 2010. Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais da Polícia Militar do Paraná - RISG/PMPR. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, 8 jun. 2010.

PARANÁ. Lei nº 22.206, de 29 de novembro de 2024. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, 29 nov. 2024.

PEROVANO, D. Gestão por processos como prática de aperfeiçoamento do planejamento estratégico da Polícia Militar do Paraná. **RECIMA21 – Revista Cientifica Multidisciplinar**, v. 4, n. 4, p. e443027, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.47820/recima21.v4i4.3027. Acesso em: 1 set. 2025.

PMESP. POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Gestão por processos**. São Paulo: PMESP, 2023. 51 p.

PMPR. POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **Diretriz do Comando-Geral nº 004**, de 16 de junho de 2000. Diretriz Geral de Planejamento e Emprego da PMPR. Curitiba: PMPR, 2000.

PMPR. POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. Estado-Maior. 3ª Seção. **Diretriz nº 010/2024-PM/3**, alterada pela Diretriz n.º 021/2024. Curitiba: PMPR, 2024.

PMPR. POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **Planejamento Estratégico da PMPR: 2025-2027**. Curitiba: PMPR, 2025. 21 p.

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.

PMPR. POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **Portaria do Comando-Geral nº 682**, de 2024. Dispõe sobre as diretrizes do planejamento estratégico da Polícia Militar do Paraná. Curitiba: PMPR, 2024.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1989.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos**: como alinhar estratégia, processos e pessoas para melhorar os resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

SCHUCHOVSKI, A. J. Desafios do administrador na polícia militar do paraná: a importância da modelagem de processos e planejamento estratégico. **RECIMA21 – Revista Cientifica Multidisciplinar**, v. 6, n. 7, p. e676621, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.47820/recima21.v6i7.6621. Acesso em: 1 set. 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, C. F. da. **Gestão estratégica nas polícias militares**: um estudo sobre a polícia militar de Minas Gerais e a brigada militar. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Coordenadoria de Governança e Riscos. **Manual de gestão de processos**. Curitiba: UFPR, 2024. v. 2.

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.