REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

IMPLEMENTAÇÃO DE UM CURSO EAD DE GESTÃO DE PROCESSOS COMO ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ (PMPR)

IMPLEMENTATION OF AN E-LEARNING COURSE IN PROCESS MANAGEMENT AS A GOVERNANCE STRATEGY IN THE MILITARY POLICE OF PARANÁ (PMPR)

IMPLEMENTACIÓN DE UN CURSO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA EN GESTIÓN DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE GOBERNANZA EN LA POLICÍA MILITAR DE PARANÁ (PMPR)

Carlos Eduardo Jorge Zech[1]

e6116935
https://doi.org/10.47820/recima21.v6i11.6935

PUBLICADO: 11/2025

RESUMO

A crescente complexidade da administração pública e as exigências sociais por eficiência e transparência reforçam a necessidade de modernização das instituições públicas. Nesse contexto, a Gestão por Processos *(Business Process Management – BPM)* configura-se como instrumento estratégico de racionalização e inovação. O presente estudo tem por objetivo propor a implementação de um curso de Gestão de Processos na modalidade EaD (Educação a Distância) para a Polícia Militar do Paraná (PMPR), a fim de fortalecer a governança e a eficiência administrativa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e documental, fundamentada no BPM CBOK (ABPMP, 2020) e em experiências aplicadas em instituições militares brasileiras, como a PMESP e o CBMSC. O curso proposto, dividido em quatro módulos, aborda fundamentos de BPM, mapeamento de fluxos, indicadores e melhoria contínua, com metodologia EaD adaptada à realidade militar. Espera-se que sua adoção contribua para a padronização de rotinas, preservação do conhecimento institucional e fortalecimento da cultura organizacional voltada à inovação. Além de democratizar o acesso à capacitação, o curso pretende consolidar a PMPR como instituição moderna, transparente e orientada a resultados, alinhada ao Planejamento Estratégico 2025–2027. Conclui-se que a EaD, integrada à gestão por processos, é uma ferramenta pedagógica e de governança capaz de transformar práticas administrativas e culturais no ambiente militar.

PALAVRAS-CHAVE: Educação a Distância. Gestão por Processos. Governança Pública. Polícia Militar do Paraná. Inovação Institucional.

ABSTRACT

The growing complexity of public administration and increasing social demands for efficiency and transparency reinforce the need for modernization in public institutions. In this context, Business Process Management (BPM) stands out as a strategic instrument for rationalization and innovation. This study aims to propose the implementation of an e-learning course in Process Management for the Military Police of Paraná (PMPR) to strengthen governance and administrative efficiency. It is a qualitative, exploratory, and documentary research grounded in the BPM CBOK (ABPMP, 2020) and based on practical experiences in Brazilian military institutions such as PMESP and CBMSC. The proposed course, divided into four modules, covers BPM fundamentals, workflow mapping, performance indicators, and continuous improvement, using an e-learning methodology adapted to the military environment. Its implementation is expected to contribute to process standardization, institutional knowledge preservation, and the strengthening of an innovation-oriented organizational culture. In addition to democratizing access to training, the course aims to consolidate PMPR as a modern, transparent, and results-oriented institution

[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

aligned with the 2025–2027 Strategic Plan. It is concluded that e-learning, integrated with process management, is both a pedagogical and governance tool capable of transforming administrative and cultural practices within the military environment.

KEYWORDS: *Distance Learning. Business Process Management. Public Governance. Military Police of Paraná. Institutional Innovation.*

RESUMEN
La creciente complejidad de la administración pública y las crecientes demandas sociales de eficiencia y transparencia refuerzan la necesidad de modernización de las instituciones públicas. En este contexto, la Gestión por Procesos (Business Process Management – BPM) se configura como un instrumento estratégico de racionalización e innovación. El presente estudio tiene como objetivo proponer la implementación de un curso de Gestión de Procesos en la modalidad de Educación a Distancia (EaD) para la Policía Militar de Paraná (PMPR), con el fin de fortalecer la gobernanza y la eficiencia administrativa. Se trata de una investigación cualitativa, exploratoria y documental, basada en el BPM CBOK (ABPMP, 2020) y en experiencias aplicadas en instituciones militares brasileñas, como la PMESP y el CBMSC. El curso propuesto, dividido en cuatro módulos, aborda los fundamentos del BPM, el mapeo de flujos, los indicadores de desempeño y la mejora continua, mediante una metodología de EaD adaptada a la realidad militar. Se espera que su implementación contribuya a la estandarización de rutinas, la preservación del conocimiento institucional y el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la innovación. Además de democratizar el acceso a la capacitación, el curso pretende consolidar a la PMPR como una institución moderna, transparente y orientada a resultados, alineada con el Plan Estratégico 2025–2027. Se concluye que la EaD, integrada a la gestión por procesos, constituye una herramienta pedagógica y de gobernanza capaz de transformar las prácticas administrativas y culturales en el entorno militar.

PALABRAS CLAVE: *Educación a Distancia. Gestión por Procesos. Gobernanza Pública. Policía Militar de Paraná. Innovación Institucional.*

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira tem enfrentado um cenário de crescente complexidade, impulsionado pela transformação digital e pela busca por maior eficiência e transparência (Brasil, 2024). Nesse contexto, a Gestão por Processos *(Business Process Management – BPM)* surge como um modelo contemporâneo capaz de promover inovação, integração e melhoria contínua nas organizações públicas (Dumas *et al.,* 2018; ABPMP, 2020; Feliciano *et al.,* 2024).

Estudos recentes demonstram que a aplicação do BPM contribui para a sustentabilidade administrativa e para o fortalecimento da governança institucional (Gonçalves, 2000; Chagas *et al.,* 2021; Perovano, 2023). No entanto, a adoção dessa metodologia em estruturas militares ainda é incipiente, devido à hierarquia rígida e à fragmentação das rotinas (Martins, 2019; Schuchovski, 2025).

A Polícia Militar do Paraná (PMPR), instituição centenária e multifuncional, vem modernizando seus processos internos conforme as diretrizes do Planejamento Estratégico 2025–2027 (PMPR, 2025). Entretanto, ainda se observa a ausência de padronização e de uma cultura

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.

consolidada de gestão de processos, especialmente nas atividades administrativas. A implementação de capacitação em BPM representa, portanto, uma oportunidade estratégica para disseminar práticas modernas de gestão e preservar o conhecimento organizacional.

A Educação a Distância (EaD) apresenta-se como solução viável para capacitar de forma ampla, flexível e economicamente sustentável (Souza *et al.,* 2021). Pesquisas de Eboli (2010), Barbosa (2020) e Souza *et al.* (2021) destacam que a EaD é ferramenta essencial da educação corporativa, especialmente quando vinculada à inovação e à transformação digital no serviço público (Almeida, 2022).

Na PMPR, a oferta de cursos EaD é regulamentada pela Portaria do Comando-Geral nº 1194, de 1º de outubro de 2024, que dispõe sobre os procedimentos para a criação de cursos no âmbito da Corporação. Essa Portaria, entre outras atribuições, autoriza a utilização da Plataforma EaD PMPR para capacitações técnico-administrativas, sob supervisão da antiga Diretoria de Ensino e Pesquisa, atual Diretoria de Educação Corporativa (DEC). Esse instrumento institucional garante a validade dos cursos internos e padroniza os processos de certificação e registro no Sistema de Gestão de Ensino, assegurando a uniformidade e a qualidade das ações educacionais desenvolvidas no ambiente militar.

A presente proposta segue os parâmetros definidos pela Portaria, especialmente as orientações contidas em seu Apêndice B, que tratam da criação de cursos na modalidade EaD. Dessa forma, o curso proposto atende às exigências legais e metodológicas estabelecidas pela DEC, garantindo sua compatibilidade com o Sistema de Educação Corporativa da Corporação. Assim, a implementação do curso básico de Gestão de Processos via EaD PMPR visa modernizar as práticas administrativas, fortalecer a governança pública e contribuir para a consolidação de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem contínua e à inovação institucional.

Por fim, o diferencial científico deste estudo reside na aplicação estruturada da gestão por processos em uma polícia militar estadual, contexto ainda pouco abordado pela literatura. A cultura organizacional hierárquica e as rotinas administrativas castrenses apresentam desafios distintos daqueles verificados em organizações civis, exigindo adaptações metodológicas e pedagógicas específicas. Assim, esta proposta contribui para ampliar o corpo de conhecimentos sobre governança, aprendizagem organizacional e inovação administrativa em instituições militares brasileiras.

1. MÉTODO

Este estudo é de natureza qualitativa, exploratória e documental, e tem como propósito compreender o contexto organizacional da PMPR, propondo uma intervenção educacional alinhada às suas demandas institucionais. A abordagem qualitativa permite analisar a cultura

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.

organizacional e os processos internos de forma interpretativa, considerando as especificidades do ambiente militar e sua estrutura hierárquica.

A fundamentação teórica apoia-se em referenciais clássicos e contemporâneos de Gestão de Processos (BPM), como Davenport (1993), Hammer e Champy (1994), Rummler e Brache (2012) e ABPMP (2020). Complementarmente, foram considerados estudos sobre educação corporativa e EaD em contextos públicos e militares (Eboli, 2010; Barbosa, 2020; Souza *et al.,* 2021), além de experiências institucionais exitosas, como as implementadas pela Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) e pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC).

A análise documental concentrou-se no Planejamento Estratégico (PE) da PMPR 2025–2027, documento que orienta a modernização administrativa e prioriza a consolidação da gestão por processos como prática de governança. Essa análise permitiu identificar lacunas na formação administrativa e oportunidades para o uso de tecnologias educacionais como instrumentos de aprimoramento institucional.

A operacionalização do estudo foi estruturada em quatro etapas interdependentes: 1. levantamento bibliográfico e documental sobre BPM e EaD; 2. análise comparativa de práticas de capacitação adotadas em outras corporações militares; 3. elaboração da proposta de curso EaD em Gestão de Processos, com definição de ementa, metodologia e carga horária; e 4. construção de indicadores para mensurar impactos pedagógicos e organizacionais da iniciativa.

Por fim, trata-se de um estudo propositivo e aplicado, voltado à criação de um modelo de capacitação institucional na PMPR. O método adotado busca integrar teoria e prática, contemplando aspectos técnicos, humanos e pedagógicos necessários à implementação do curso. Foram consideradas as diretrizes internas de ensino, as competências essenciais ao público-alvo e as condições tecnológicas disponíveis na Corporação. O curso será disponibilizado de forma permanente na Plataforma EaD PMPR, plataforma já existente, permitindo o acesso contínuo dos policiais militares ao longo de sua carreira. Dessa forma, o estudo contribui com uma proposta concreta e alinhada ao Planejamento Estratégico, consolidando o BPM como ferramenta de modernização e governança na instituição.

A criação deste curso decorre da necessidade institucional de aprimorar a governança e otimizar os fluxos internos de trabalho da Polícia Militar do Paraná (PMPR), em consonância com os princípios constitucionais da eficiência, publicidade e economicidade. A iniciativa busca capacitar o efetivo no uso de técnicas e ferramentas voltadas à gestão e à padronização de processos, promovendo maior integração entre setores, transparência administrativa e continuidade das atividades, especialmente diante da rotatividade de pessoal.

O diagnóstico institucional evidencia lacunas na padronização de procedimentos e na documentação sistematizada dos fluxos de trabalho, o que compromete a eficiência e a previsibilidade das ações. Nesse contexto, o curso propõe suprir tais deficiências por meio 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.

formação teórico-prática em gestão por processos, modelagem e melhoria contínua, contribuindo para a redução de retrabalho e o fortalecimento da cultura de resultados na PMPR.

O objetivo geral é capacitar policiais militares nos fundamentos e práticas de gestão e mapeamento de processos, alinhando as atividades administrativas às diretrizes de governança da corporação. Entre os objetivos específicos, destacam-se: compreender os conceitos de gestão por processos; identificar e mapear fluxos organizacionais; aplicar técnicas de modelagem e redesenho de processos (AS IS e TO BE); propor melhorias baseadas em evidências; e utilizar ferramentas digitais de apoio ao mapeamento e à gestão.

A metodologia adotada segue uma abordagem teórico-prática, estruturada em módulos ofertados na modalidade EaD por meio da Plataforma EaD PMPR. O curso combinará videoaulas, leituras orientadas, fóruns de discussão e atividades práticas de mapeamento, integrando fundamentos conceituais e aplicações reais. O aprendizado será conduzido de forma autônoma e colaborativa, visando desenvolver competências voltadas à gestão eficiente e à consolidação da padronização institucional.

O Quadro 1 apresenta a síntese do delineamento para pesquisa:

Quadro 1. Desenho da pesquisa

DESENHO DE PESQUISA	**CARACTERÍSTICAS**
Abordagem metodológica	Pesquisa qualitativa, exploratória, bibliográfica e documental sobre a implementação de cursos de Gestão de Processos no âmbito da PMPR.
Escopo e delimitação	Proposição de um curso EaD em Gestão de Processos voltado ao efetivo da Polícia Militar do Paraná, abrangendo níveis operacional, tático e estratégico.
Justificativa	Modernização institucional por meio da disseminação de metodologias de BPM, com foco em padronização de rotinas, eficiência administrativa e fortalecimento da governança pública.
Premissas/Axiomas	A PMPR apresenta baixa uniformidade nos processos internos e alta rotatividade funcional, o que dificulta a preservação do conhecimento institucional. O EaD é um meio eficaz de superar tais barreiras.

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

Objetivo geral	Propor a implementação de um curso EaD em Gestão de Processos para a PMPR, como ferramenta de inovação e governança institucional.
Objetivos específicos	1. Estruturar um curso introdutório em Gestão de Processos na modalidade EaD. 2. Disseminar práticas de mapeamento, padronização e indicadores de desempenho. 3. Avaliar benefícios organizacionais decorrentes da capacitação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O Quadro 2 apresenta uma síntese estruturada da proposta de criação do Curso EaD em Gestão de Processos, elaborada conforme os parâmetros do Apêndice B da Portaria CG nº 1194/2024 da PMPR. Essa síntese evidencia o alinhamento da ação educacional às diretrizes estratégicas da Corporação, bem como a integração entre diagnóstico organizacional, competências a serem desenvolvidas e resultados esperados. A apresentação consolidada permite visualizar a coerência entre os objetivos pedagógicos e os impactos institucionais, reforçando o caráter aplicado e a viabilidade técnica da proposta.

O Quadro 2 apresenta a síntese da proposta do Curso EaD em Gestão de Processos segundo o Apêndice B da Portaria CG n°1194/2024-PMPR:

Quadro 2. Síntese da proposta do Curso EaD

ITEM DO APÊNDICE "B"	**DESCRIÇÃO**
Parte I – Análise da necessidade de ação de educação corporativa	O diagnóstico institucional revelou lacunas de padronização e de conhecimento sobre gestão de processos entre policiais militares que atuam no setor administrativo. A ausência de metodologia comum e a alta rotatividade funcional geram retrabalho e ineficiência. A solução proposta é a criação de um curso EaD de Gestão de Processos, com foco em padronização, melhoria contínua e governança institucional.
Parte II – Análise organizacional, de tarefas e individual	O curso está alinhado ao Planejamento Estratégico PMPR 2025–2027, especialmente aos eixos "Governança e Modernização Administrativa" e "Educação Corporativa". Visa desenvolver competências técnicas (mapeamento de fluxos, indicadores de

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.

	desempenho) e comportamentais (orientação para resultados, colaboração e inovação). O público-alvo são policiais militares dos níveis operacional, tático e estratégico, que desempenham funções administrativas. Não há pré-requisitos obrigatórios.
Parte III – Informações preliminares do curso	Nome: Curso Básico de Gestão de Processos. Modalidade: EaD – Capacitação Autoinstrucional. Carga horária: 20h. Estrutura: 4 módulos (Fundamentos, Mapeamento e Padronização, Indicadores e Melhoria Contínua, Aplicações Práticas na PMPR). Resultados esperados: aumento da eficiência administrativa, uniformização de rotinas e fortalecimento da cultura de governança. Beneficiários: imediatos – policiais militares e setores administrativos da PMPR; mediatos – sociedade paranaense, pela melhoria dos serviços públicos.
Estimativa de custos institucionais	O curso utiliza infraestrutura, recursos humanos e tecnológicos internos, sem impacto orçamentário adicional.
Impactos esperados	Padronização dos processos administrativos, preservação do conhecimento institucional e fortalecimento da cultura organizacional voltada à inovação e à aprendizagem contínua.
Objetivos específicos	1. Estruturar um curso introdutório em Gestão de Processos na modalidade EaD. 2. Disseminar práticas de mapeamento, padronização e indicadores de desempenho. 3. Avaliar benefícios organizacionais decorrentes da capacitação.

Fonte: Elaborada pelo autor (2025), com base no Apêndice B da Portaria nº 1194/2024 – PMPR

A proposta de curso foi elaborada em consonância com o Apêndice B da Portaria do Comando-Geral nº 1194/2024, que define o formulário padrão para criação de cursos EaD no âmbito da PMPR. Assim, a estrutura apresentada contempla as três partes previstas no referido apêndice: (I) análise da necessidade de ação de educação corporativa, (II) análise organizacional, de tarefas e individual, e (III) informações preliminares do curso. O delineamento metodológico e os módulos apresentados seguem, portanto, os padrões exigidos pela DEC, possibilitando a tramitação formal da proposta na cadeia de comando institucional.

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.

Ressalta-se que os dados dos participantes, por se tratar de informações funcionais e vinculadas à atividade institucional, foram tratados de acordo com as normas internas da PMPR e com os princípios da Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados). Dessa forma, o curso respeita os critérios de segurança da informação e de uso ético dos dados, conforme as diretrizes da Corporação.

2. RESULTADO E DISCUSSÕES

O curso EaD em Gestão de Processos proposto para a PMPR representa uma iniciativa capaz de gerar resultados em quatro dimensões interdependentes: operacional, estratégica, organizacional e social. No âmbito operacional, espera-se a otimização das rotinas administrativas, com redução de retrabalhos, uniformização de procedimentos e maior agilidade na execução das tarefas cotidianas. Sob a perspectiva estratégica, o curso contribui para o fortalecimento da governança e para o alinhamento das atividades administrativas às diretrizes do Planejamento Estratégico 2025–2027, favorecendo a tomada de decisão baseada em dados e evidências. Em nível organizacional, promove-se a valorização e a sistematização do conhecimento institucional, ampliando a integração entre setores e consolidando uma cultura de gestão orientada por processos. Por fim, no campo social, a melhoria da eficiência interna reflete-se na qualidade dos serviços prestados à população, fortalecendo a imagem da PMPR como instituição moderna, transparente e comprometida com resultados.

Dessa forma, essas quatro dimensões refletem uma abordagem sistêmica da capacitação, que busca não apenas o aprimoramento individual dos servidores, mas a transformação cultural da instituição como um todo.

A partir dessa perspectiva integrada, o curso EaD de Gestão de Processos assume papel estratégico ao conectar o desenvolvimento de competências individuais à melhoria dos fluxos administrativos. Essa conexão é essencial para que os benefícios operacionais e organizacionais se traduzam em ganhos efetivos para o serviço público, promovendo eficiência, transparência e inovação.

O público-alvo são os policiais militares que atuam no administrativo da Corporação, distribuídos entre os níveis operacional, tático e estratégico. A faixa etária predominante varia de 25 a 45 anos, com escolaridade entre ensino médio e superior (PMPR, 2025a). Esse perfil reforça a necessidade de uma capacitação flexível, digital e acessível a diferentes realidades.

A Tabela 1 apresenta perfil dos policiais militares potenciais participantes do Curso EaD de Gestão de Processos na 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

Tabela 1. Perfil dos policiais militares potenciais participantes do Curso EaD de Gestão de Processos na PMPR

Categoria	Descrição
Público-alvo	Policiais militares da PMPR nos níveis operacional, tático e estratégico.
Faixa etária predominante	Entre 25 e 45 anos, faixa em que há maior representatividade no quadro ativo.
Nível de escolaridade	Ensino médio completo a superior completo, com diversidade de formações (atualmente).
Funções exercidas	Atividades administrativas.
Necessidades identificadas	Padronização de rotinas, redução de retrabalho, atualização em gestão pública.
Interesses	Capacitação rápida, flexível e acessível digitalmente.

Fonte: Elaborada pelo autor (2025)

O Curso Básico de Gestão de Processos (EaD) será composto por quatro módulos temáticos, totalizando 20 horas de atividades teóricas e práticas, estruturadas de forma progressiva e interdependente. Cada módulo desenvolve competências específicas voltadas à compreensão, análise e aplicação da gestão por processos no contexto da Polícia Militar do Paraná (PMPR).

Módulo 1 – Fundamentos da Gestão de Processos: apresenta os conceitos essenciais de *Business Process Management (BPM)*, distinguindo processos, macroprocessos e subprocessos, e ressaltando a importância da visão sistêmica na administração pública. O participante compreenderá o papel estratégico da gestão por processos na promoção da eficiência, transparência e integração organizacional. Também serão abordados os princípios norteadores do BPM e sua aplicabilidade nas rotinas institucionais da PMPR, estabelecendo as bases teóricas para os módulos seguintes.

Módulo 2 – Mapeamento e Padronização de Fluxos de Trabalho: foca na aplicação prática das metodologias de análise e modelagem de processos, com ênfase na abordagem *AS IS / TO BE*, que permite compreender o estado atual das rotinas e propor seu redesenho ideal. O módulo introduz os fundamentos para elaboração de fluxogramas, utilizando notações padronizadas e ferramentas gráficas, além de orientar a construção de Procedimentos Administrativos Padrão (PAPs), com diretrizes para estruturação, documentação e validação. O conteúdo prepara o

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.

participante para representar processos complexos de forma clara e compreensível, favorecendo a padronização e a continuidade administrativa.

Módulo 3 – Indicadores e Melhoria Contínua: desenvolve a capacidade de mensurar e acompanhar o desempenho dos processos mapeados. O discente será introduzido ao conceito de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) e à definição de métricas alinhadas aos objetivos institucionais. São exploradas ferramentas de monitoramento e controle, com destaque para o Ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), aplicado à melhoria contínua. O módulo busca consolidar uma cultura de avaliação e retroalimentação, essencial ao aperfeiçoamento permanente das atividades administrativas e operacionais da PMPR.

Módulo 4 – Aplicações Práticas na PMPR: constitui o eixo integrador do curso, em que o participante aplicará os conhecimentos adquiridos no mapeamento real de uma rotina administrativa ou operacional. O aluno deverá identificar um processo existente em sua unidade de lotação, descrever seu fluxo atual, propor melhorias e documentar o novo fluxo conforme o modelo de PAP institucional. Essa atividade prática reforça a autonomia técnica do servidor e promove um aprendizado significativo, diretamente aplicável à realidade organizacional da PMPR.

A metodologia pedagógica será composta por videoaulas gravadas, apostilas digitais, fóruns interativos e estudos de caso, com tutoria online para perguntas e dúvidas, assim como avaliações de desempenho e sugestões de melhoria, tudo disponibilizado na Plataforma EaD PMPR.

O curso será implementado em etapas ao longo de sete meses: planejamento, desenvolvimento, piloto, ajustes e institucionalização. Essa abordagem permite ajustes iterativos e garante maior adesão do público-alvo.

A avaliação do Curso Básico de Gestão de Processos será contínua, diagnóstica e formativa, acompanhando o desenvolvimento do participante ao longo de todas as etapas. Na modalidade EaD, os instrumentos avaliativos serão diversificados, contemplando tanto o domínio teórico quanto a aplicação prática dos conteúdos. Serão considerados os desempenhos nas atividades formativas, participação em fóruns de discussão, estudos de caso e trabalho final aplicado.

As atividades formativas compreenderão exercícios e questionários ao término de cada módulo, destinados a verificar a compreensão dos conceitos fundamentais, correspondendo a 60% da nota final. Já o trabalho final, com peso de 40%, para focar na aplicação dos conhecimentos em situações reais ou simuladas da Corporação. O aluno deverá diagnosticar um processo e propor melhorias, podendo optar pelo mapeamento de um processo específico ou pela elaboração de um Procedimento Administrativo Padrão (PAP), resultante do mapeamento e redesenho de um processo administrativo ou operacional da PMPR, conforme a metodologia AS IS / TO BE. Essa atividade visa consolidar o aprendizado e demonstrar a capacidade do

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

participante de aplicar os conhecimentos adquiridos à realidade institucional. O trabalho deverá ser entregue na plataforma do curso, dentro do prazo estabelecido, para avaliação do instrutor responsável.

Será considerado aprovado o aluno que obtiver, no mínimo, 70% de aproveitamento e participação integral nas atividades obrigatórias, cumprindo pelo menos 75% das tarefas propostas na plataforma. As avaliações observarão critérios de clareza conceitual, coerência metodológica, aplicabilidade prática e alinhamento às diretrizes institucionais da PMPR.

O processo avaliativo contará com o acompanhamento de tutores e da equipe pedagógica da Diretoria de Educação Corporativa, assegurando objetividade na correção e retorno construtivo ao participante. Dessa forma, a avaliação não se restringe à atribuição de notas, mas constitui um instrumento de acompanhamento e aperfeiçoamento contínuo, estimulando a reflexão crítica e a aplicação prática dos princípios de gestão por processos no âmbito da Corporação.

O Quadro 3 mostra o cronograma de implementação do Curso EaD de Gestão de Processos:

Quadro 3. Cronograma de Implementação do Curso EaD de Gestão de Processos

Etapas	Atividade Principal	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7
Planejamento	Definição da ementa, conteúdos e materiais	x						
Estudo	Revisão de literatura	x						
Desenvolvimento	Produção de videoaulas, apostilas e estudos de caso.		x	x				
Implementação do piloto	Teste com turma-piloto (30 alunos).				x			
Ajustes e validação	Revisões de conteúdo e feedback dos participantes.					x		

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

Implementação definitiva	Disponibilização do curso no EaD PMPR.						x	
Avaliação e melhoria contínua	Coleta de feedbacks dos participantes							x
	Análise de indicadores (adesão, desempenho, satisfação)							x
	Revisão dos conteúdos do curso.	x	x	x	x	x	x	x

Fonte: Elaborada pelo autor (2025)

A execução do curso EaD em Gestão de Processos requer a atuação de uma equipe multidisciplinar composta por profissionais de diferentes postos e graduações com atribuições técnicas e pedagógicas específicas. A Tabela 2 apresenta a estimativa de carga horária dedicada por função, considerando o tempo médio necessário para planejamento, produção de conteúdo, suporte tecnológico e acompanhamento dos alunos no ambiente virtual. É importante ressaltar que as horas descritas correspondem ao tempo efetivamente empregado na execução das atividades do curso.

A distribuição das horas reflete a complexidade e a natureza das funções exercidas: o coordenador pedagógico supervisiona a estrutura didática e o alinhamento do conteúdo às diretrizes de ensino; os instrutores são responsáveis pela elaboração e gravação das videoaulas; o designer instrucional realiza a adequação do material ao formato EaD; a equipe de TI oferece suporte técnico e manutenção da plataforma; e os tutores online acompanham os alunos, respondendo dúvidas e monitorando o progresso nas atividades avaliativas, assim como correção e devolução da avaliação e dos trabalhos apresentados.

Essa estrutura assegura a integração entre os aspectos pedagógicos, tecnológicos e administrativos, permitindo que o curso seja executado de forma eficiente, com qualidade de conteúdo, estabilidade da plataforma e suporte adequado aos participantes.

A Tabela 2 estima a equipe e carga horária da Diretoria de Ensino Corporativo (DEC), para execução do Curso EaD:

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

Tabela 2. Estimativa de equipe e carga horária para execução do Curso EaD

Função	Posto/ Graduação	Quantidade estimada	Carga horária (produção, suporte e tutoria)	Descrição da atribuição
Coordenador pedagógico	Major	1	20h	Supervisão geral do curso.
Instrutores	Capitão	3	40h cada	Elaboração e gravação de aulas.
Designer instrucional	Soldado	1	30h	Adaptação pedagógica do conteúdo para EaD.
Equipe de TI	Soldado	2	20h cada	Suporte técnico e plataforma.
Tutor online	1°Tenente	10	30h cada	Apoio e correção dos trabalhos dos alunos no ambiente EaD.

Fonte: Elaborada pelo autor (2025)

A análise dos custos e do esforço institucional empregados na implementação do curso evidencia que não há necessidade de investimento financeiro adicional, uma vez que os profissionais envolvidos já integram o quadro funcional da PMPR e desempenham suas atividades dentro da carga horária regular. Da mesma forma, a infraestrutura, os materiais e os recursos tecnológicos utilizados já pertencem à instituição, não gerando novas despesas operacionais. Assim, eventuais valores estimados representam apenas o custo de oportunidade da força de trabalho empregada, configurando-se como indicador de eficiência e de aproveitamento dos recursos humanos e materiais disponíveis, sem impacto direto sobre o orçamento público. Conclui-se, portanto, que o projeto é de baixo custo e alta eficiência, pois se apoia integralmente em recursos internos existentes.

A PMESP avançou significativamente na institucionalização do BPM ao desenvolver guias internos de mapeamento e padronização de processos, enquanto o CBMSC consolidou o uso de indicadores de desempenho como ferramenta de melhoria contínua (Feliciano *et al.,* 2024). Essas experiências comprovam que a capacitação é o ponto de partida para difundir metodologias de gestão e superar resistências culturais, reforçando a viabilidade e a importância da proposta apresentada.

No contexto desta pesquisa, foram definidos cinco indicadores principais de monitoramento: (1) taxa de adesão = nº inscritos / nº de efetivo administrativo; (2) taxa de conclusão > 80%; (3) nota média nas avaliações > 70%; (4) número de processos mapeados; e (5) nível de satisfação dos participantes, com monitoramento trimestral.

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

Esses parâmetros permitem avaliar tanto o desempenho pedagógico quanto o impacto organizacional do curso. As atividades de acompanhamento e avaliação serão integradas ao cronograma de execução do projeto, contemplando momentos específicos para coleta de *feedbacks,* análise de resultados e revisão de conteúdo, garantindo a melhoria contínua da capacitação.

A implementação do curso, entretanto, poderá enfrentar desafios internos e externos que exigem atenção. Entre os fatores internos, destacam-se a resistência à adoção de novas metodologias em estruturas hierarquizadas, o baixo engajamento digital de parte do efetivo e a limitação de tempo disponível devido à sobrecarga funcional. Externamente, a infraestrutura tecnológica desigual entre unidades e a necessidade de apoio institucional permanente podem influenciar o sucesso da iniciativa.

Para mitigar esses desafios, recomenda-se a sensibilização da liderança sobre os benefícios da gestão por processos, a inclusão do curso como critério de progressão funcional, e a oferta de suporte técnico contínuo na plataforma EaD PMPR. Também se sugere a adoção de cronogramas escalonados que conciliam as demandas operacionais com os períodos de formação, além da institucionalização de uma política de avaliação e atualização periódica, podendo ser anual ou bienal, dos conteúdos, baseada nos resultados obtidos.

Com a efetiva implementação do curso EaD de Gestão de Processos, espera-se alcançar resultados quantitativos e qualitativos concretos. Entre os quantitativos, prevê-se adesão mínima de 70% do efetivo administrativo, taxa de conclusão superior a 80% e média geral igual ou superior a 7,0 nas avaliações. Quanto aos resultados qualitativos, espera-se o fortalecimento da cultura de padronização, da inovação e da cooperação intersetorial, com maior valorização das rotinas administrativas como suporte essencial à atividade-fim. O acompanhamento contínuo será realizado pela Plataforma EaD PMPR, por meio de relatórios de desempenho, formulários de satisfação e análises de produtividade emitidos pela DEC e pelas Seções do Estado-Maior, assegurando a retroalimentação do processo formativo e o aperfeiçoamento constante da capacitação.

CONSIDERAÇÕES

A implementação de um curso EaD em Gestão de Processos na PMPR configura-se como uma ação estratégica voltada à modernização administrativa e ao fortalecimento da governança institucional. Mais do que uma simples iniciativa de capacitação, trata-se de uma política permanente de educação corporativa militar, alinhada à cultura de inovação e à busca pela eficiência no serviço público. O curso proposto contribui diretamente para a padronização das rotinas, a preservação do conhecimento organizacional e o fortalecimento da cultura de melhoria contínua na Corporação.

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

Conclui-se que a integração da EaD, como ferramenta pedagógica flexível, à gestão por processos é uma estratégia de governança particularmente eficaz. Ela é capaz de auxiliar na superação de barreiras culturais e da rigidez hierárquica, frequentemente vistas como desafios à modernização em estruturas militares, transformando práticas administrativas de forma gradual e sistêmica.

A proposta prevê que o curso seja institucionalizado como programa permanente da DEC. Sua característica vitalícia e autoinstrucional atua como um mecanismo de preservação do conhecimento que responde diretamente ao desafio da alta rotatividade funcional. Garante-se que, mesmo com a movimentação de pessoal, a metodologia de gestão da PMPR permaneça padronizada e acessível a todos, a qualquer tempo, seja para atualização, aprimoramento administrativo ou como diferencial para progressão funcional.

Os resultados projetados, tanto quantitativos quanto qualitativos, demonstram o potencial da iniciativa para transformar a cultura organizacional. O baixo custo operacional e o aproveitamento da infraestrutura existente reforçam sua viabilidade técnica e financeira, em consonância com o Planejamento Estratégico 2025–2027. O monitoramento contínuo, realizado por meio de indicadores pedagógicos e organizacionais, assegura a sustentabilidade e o aprimoramento do programa ao longo do tempo.

É importante reconhecer as limitações deste estudo, uma vez que se trata de uma pesquisa qualitativa e documental, a proposta fundamenta-se na análise de artefatos (como o Planejamento Estratégico) e em premissas teóricas. Não foi realizada uma pesquisa de campo, como entrevistas ou pesquisas de levantamento com o efetivo, para validar empiricamente a receptividade ou as barreiras culturais antes da proposição.

Nesse sentido, a recomendação para estudos futuros, centrada na realização de projetos-piloto em setores administrativos, torna-se fundamental. Essa etapa prática valida as premissas aqui estabelecidas e permitirá os ajustes finos com base no *feedback* dos usuários, antes da implementação definitiva.

Ainda assim, a implementação do curso EaD de Gestão de Processos, estruturada nos moldes do Apêndice B da Portaria do Comando-Geral nº 1194/2024, configura-se como uma ação institucional de capacitação e governança, plenamente apta a ser submetida à Diretoria de Educação Corporativa (DEC) para análise e aprovação. Mais do que uma proposta acadêmica, o curso representa uma ferramenta permanente de desenvolvimento profissional, destinada a apoiar decisões administrativas, estimular a inovação e consolidar práticas de governança digital no âmbito da Corporação.

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

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.

ALMEIDA, R. C. de. A gestão do conhecimento nas instituições de segurança pública: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Gestão Pública**, v. 12, n. 2, p. 45–62, 2022.

BARBOSA, F. M. Tecnologias educacionais e formação policial: contribuições da EaD. **Revista de Educação e Tecnologia**, v. 18, n. 3, p. 95–109, 2020.

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

CHAGAS, A. N.; GAUDÊNCIO, I. R. P.; SANTOS, J. F. dos. Aplicabilidade da metodologia de gestão por processos na Polícia Militar do Estado do Pará. **Revista Brasileira Interdisciplinar de Segurança Pública (RIBSP)**, v. 4, n. 10, p. 9–23, 2021.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.

DUMAS, Marlon; LA ROSA, Marcello; MENDLING, Jan; REIJERS, Hajo A. **Fundamentals of Business Process Management**. 2. ed. Berlin: Springer, 2018. DOI: 10.1007/978-3-662-56509-4.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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. DOI: 10.5281/zenodo.10485191.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6–19, 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia:** revolucionando a empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MARTINS, A. R. Conhecimento e segurança: uma análise sobre a digitalização das polícias militares. **Revista Administração em Debate**, v. 20, n. 2, p. 27–40, 2019.

MOURA, D. A.; SILVEIRA, F. P. Educação corporativa digital e transformação institucional no setor público brasileiro. **Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto Público**, v. 9, n. 1, p. 45–60, 2023.

ORVIEDO, L. A.; JULIATTO, C. S. Gestão pública e inovação: desafios da administração contemporânea. **Revista Paranaense de Administração Pública**, v. 3, n. 2, p. 45–62, 2021.

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, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i4.3027.

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

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.

PMPR – POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **Planejamento estratégico da PMPR***: 2025–2027*. Curitiba: PMPR, 2025.

PMPR – POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. **Portaria do Comando-Geral nº 1194, de 1º de outubro de 2024:** dispõe sobre os procedimentos para a criação de cursos de especialização, capacitação e atualização profissional no âmbito da PMPR. Curitiba: PMPR, 2024.

PMPR – POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. *Sistema de Consulta de Efetivo da PMPR*. Curitiba: PMPR, 2025a. Documento interno.

PORTER, M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. **Harvard Business School**, New York, 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. **RECIMA21 – Revista Cientifica Multidisciplinar**, v. 6, n. 7, 2025. DOI: 10.47820/recima21.v6i7.6621.

SOUZA, R. F. *et al.* Educação a distância na segurança pública. **Revista Administração e Segurança**, v. 7, n. 3, p. 15–32, 2021.

UFPR – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Manual de gestão de processos**. v. 2. Curitiba: UFPR, 2024.

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.