

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM DOS ASPECTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

Rafaela Amabile Russi Dias Henemann<sup>1</sup>

**RESUMO:** O objetivo deste estudo foi analisar conceitualmente o mapeamento de processos no âmbito do gerenciamento de projetos e examinar este processo na Polícia Militar do Paraná. O método de pesquisa empregado foi o exploratório e descritivo, com abordagens qualitativas através da pesquisa de materiais já elaborados em mecanismos de busca como Google Acadêmico; Scielo; bancos de teses, e pela análise, leitura e organização do material selecionado. Os resultados mostraram que a gestão de projetos e o mapeamento de processos consiste numa estratégia que pode agregar na maior diminuição de erros e melhoria do desempenho das organizações. Conclui-se que o gerenciamento de projetos e o concomitante mapeamento de processos é capaz de identificar as possíveis falhas, complexidades que demandam reestruturação, atividades que não agregam valor e por isso, podem ser eliminadas sem atrapalhar o andamento dos processos, além de possibilitar a melhorias com o objetivo de simplificar, reduzir prazos e acelerar resultados.

**Palavras-chave:** Polícia Militar do Paraná. Gestão de projetos. Mapeamento de processos.

1502

**ABSTRACT:** The objective of this study was to conceptually analyze process mapping within the scope of project management and examine this process in the Military Police of Paraná. The research method employed was exploratory and descriptive, with qualitative approaches through the review of previously developed materials in search engines such as Google Scholar, Scielo, thesis repositories, as well as through the analysis, reading, and organization of the selected material. The results showed that project management and process mapping constitute a strategy that can contribute to reducing errors and improving organizational performance. It is concluded that project management and the concurrent process mapping can identify potential failures, complexities requiring restructuring, and activities that do not add value and can therefore be eliminated without disrupting process flow. Additionally, it enables improvements aimed at simplifying processes, reducing deadlines, and accelerating results.

**Keywords:** Military Police of Paraná. Project management. Process mapping.

### 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações contam com diversos processos e atividades que consistem em meios de agregar valores aos produtos e serviços para atender os clientes. Como estes processos e atividades acabam consumindo recursos, é imprescindível que estas disponham de

---

<sup>1</sup>Especialização em Análise Criminal pela Faculdade Unina.

mecanismos capazes de garantir que haja uma boa gestão dos mesmos, mecanismos que precisam fazer o questionamento dos processos e atividades visando alcançar metas como diminuição de custos e tempo de série, melhora na qualidade dos produtos e serviços prestado, redução de atividades que não agreguem valor e, concomitantemente, potencializar aquelas que agreguem valor (CORREIA; LEAL; ALMEIDA, 2002).

Diante disso gerenciar processos com e meta de melhorar os mesmos demanda, fundamentalmente, análise por meio de uma avaliação crítica das práticas da organização. Neste contexto, o mapeamento de processos é uma ferramenta capaz de possibilitar a visualização completa e concomitante compreensão das atividades que são desenvolvidas em um projeto, bem como a correlação entre estas e a estrutura das organizações (CORREIA; LEAL; ALMEIDA, 2002).

A Polícia Militar é uma organização governamental que apresenta atividades de grande complexidade, contando com valores institucionais fortes e uma cultura de âmbito tradicional. Sua estrutura se baseia na hierarquia e disciplina e conta com missão constitucional de manter a ordem e segurança pública de grande relevância. Estas atividades envolvem o exercício da polícia ostensiva, preventiva e uniformizada, visto que se trata de uma força pública de defesa social que tem maior presença no cotidiano da população. Os processos da Polícia Militar dependem da efetivação de um direcionamento institucional que foca na estratégia de longo prazo, possibilitando o enfrentamento das dificuldades conjunturais, a prospecção de cenários variados e a reversão de algumas conjunturas, especialmente no momento atual, onde existe uma criminalidade especializada, escassez de recursos humanos, financeiros e materiais (SILVA, 2017).

1503

Justifica-se este estudo diante da compreensão de estratégia nas corporações militares que necessitam de implementações que auxiliem o gerenciamento de projetos capazes de gerar resultados que possibilitem a avaliação do alcance desta perspectiva. Neste contexto, devem pensar em estratégias competitivas que considerem o mapeamento de processos para alcançar visão enquanto corporação incumbida da segurança pública e efetivar os objetivos para o cumprimento de sua missão.

Pode-se observar partindo da compreensão da missão da Polícia Militar do Paraná, associada com os deveres legais que lhe é incumbido constitucionalmente, que o Comando Geral da Corporação e a Diretoria de Projetos sejam responsáveis legais pelo planejamento estratégico da corporação em geral, pois é a partir dos mesmos que acontecem todas as aquisições

e destinações de recursos para que os policiais militares cumpram seu papel e executem a missão constitucional e organizacional que lhes é conferida (LIMA, 2023).

Atualmente a Polícia Militar do Paraná (PMPR) precisa contar com uma metodologia para conduzir seus projetos e direcionar os projetos estratégicos que tenham como foco modernizar, inovar e completar recursos para a PMPR, com base no mapeamento de processos e na cultura organizacional da instituição.

A Diretoria de Projetos é responsável pelo desenvolvimento de vários projetos de custeio e investimentos, além de projetos de modernização, inovação e reposição de recursos que precisam ser mapeados e acompanhados, porque partem de propostas que consistem em intenções para execução que em muitos casos, não contam com fontes de financiamento garantida e não possuem um processo de priorização organizacional (LIMA, 2023).

Assim, o objetivo deste estudo foi analisar conceitualmente o mapeamento de processos no âmbito do gerenciamento de projetos e examinar este processo no âmbito da Polícia Militar do Paraná.

A metodologia adotada nesta pesquisa teve fundamento nos pressupostos trazidos por Minayo (1998) acerca de organizar o processo de pesquisa se pautando por escolhas teóricas, dados técnicos e análise dos resultados obtidos. O método de pesquisa empregado foi o exploratório, descritivo e abordagens qualitativas (COSTA, 2001). Foi desenvolvida a bibliográfica com a pesquisa de materiais já elaborados em mecanismos de busca como Google Acadêmico; Scielo; bancos de teses, entre outros.

1504

A análise da bibliografia adotou a sistemática presente nos processos de revisão de literatura, partindo da análise, leitura e organização do material selecionado e desenvolvimento do texto (DEMO, 2008).

## **2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

### **2.1 GESTÃO DE PROCESSOS**

Segundo Oliveira (2017), a compreensão de todos os tipos de processos e a maneira como são executados é muito importante para entender como podem ser gerenciados, visando alcançar o melhor desempenho no contexto em que as organizações e seus setores se modificam ao longo do tempo e novas etapas são acrescentadas e ajustadas ao cenário em constante mudança, necessitando de ajustes à cada nova situação. As organizações demandam de

conhecimento de seus processos, do mapeamento e verificação de forma a poder interferir e modificar os mesmos de acordo com a necessidade.

De acordo com Crivellaro e Vitoriano (2022) pode-se compreender o processo como toda e qualquer atividade que tem objetivos determinados de maneira prévia, que contam com início, meio e fim. São ações que apresentam motivo para início, rotina de desenvolvimento e uma finalidade para atingir que são do interesse da organização. Toda organização se compõe de múltiplos processos incumbidos a cada setor para o desempenho das atividades que fazem a ligação sequencial de eventos.

Os autores descrevem a classificação dos processos em três categorias: os primários ou de negócios que estão associados com a atividade principal da organização, os de apoio administrativo e operacionais e aqueles gerenciais conexos com o processo de tomada de decisão.

Crivellaro e Vitoriano (2022) e Filgueiras (2024) concordam que todos os processos que estão inseridos no âmbito da corporação podem ser classificados de maneira separada para a melhorar a organização das ações, tendo influência uns com os outros. Entre estes processos, alguns se destinam a oferecer produtos, outros tem objetivo de melhorar atividades operacionais e há os que visam delimitar as ações dos gestores, sendo que todos mantêm inter-relação em maior ou menor nível. Alguns processos se interligam a diferentes áreas e movimentam diversos setores a partir de uma cadeia de atividades compartilhadas que dividem a responsabilidade pela execução de cada etapa do processo.

1505

Para Salgado et al. (2013) a gestão de processos possibilita o suporte imprescindível para que se estabeleça a melhoria dos processos organizacionais, por isso analisar esta gestão consiste em estratégia positiva para se obter sustentabilidade das organizações que atuam em ambientes altamente competitivos e alta oscilação nas vantagens competitivas. Trata-se de metodologia de avaliação contínua, análise e melhoria na execução dos processos, especialmente dos que apresentam maior impacto na satisfação das partes interessadas de maneira geral. Os autores relatam que demanda que todos se envolvam no contexto organizacional, que resultam na melhoria da satisfação dos colaboradores e usuário final, na rapidez de processamento das atividades, no desenvolvimento de habilidades associadas com o aumento da autoridade e da autonomia de cada indivíduo.

Leitão e Oliveira (2021) descrevem que o planejamento de processos tem grande utilidade para o desenvolvimento pessoal dos profissionais de cada área e para o crescimento da

organização. Quando a organização atua no desenvolvimento de projetos passa a analisar situações-problema, desenvolvendo alternativas apropriadas e com maior eficiência, tirando dúvidas e dirimindo equívocos. Na estruturação de projetos existe uma ordem que parte da sistematização e integração das várias áreas de uma organização, correlacionando-as, incluindo setores externos à mesma, tendo como objetivo elaborar ações construídas em conjunto, levando em consideração as variáveis de cada setor.

Segundo a perspectiva partilhada por Pisa e Oliveira (2013) define-se projeto em relação direta com o conceito de planejamento e execução de tarefas de maneira organizada, executada por profissionais com preparo e qualificação, apresentando de maneira clara os objetivos que devem ser alcançados, o cronograma e orçamentos pré-definidos, associados com a precedente determinação de controle e acompanhamento do processo do projeto, mantendo o foco nos resultados atingidos e fazendo sua comparação com a previsão elaborada. Descreve Guedes Neto (2020) que os projetos apresentam como escopo a concepção de novos processos na organização com o desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou mesmo aprimorar algum processo já em progresso, por isso torna-se uma ferramenta essencial.

Salgado et al. (2013) fala que a gestão de processos se refere a uma maneira de atuar nos desafios de melhoria dos processos de uma organização, muito importante para otimizar seu desempenho. Esta gestão direciona a ocorrência de mudanças indispensáveis na maneira de gerenciamento das organizações, especialmente no que tange a orientação dos processos e subprocessos baseada nas demandas dos colaboradores externos e internos, fazendo com que os processos e as melhorias sejam orientados pelos externos, e cada subprocesso se oriente fundamentado nos demandas dos internos que recebem suas saídas.

Diante da relevância do gerenciamento dos processos, fica cada vez mais clara a importância de as organizações fazerem o mapeamento de processos, cabendo aqui entender no que consiste o mesmo.

## 2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

De acordo com Salgado et al. (2013) a maior parte dos processos das organizações tem documentação formal, em muitos casos por meio de procedimentos operacionais padrão (POP) com base especialmente na experiência dos colaboradores, contudo, não é mais suficiente apenas a validade desta prática atualmente porque a demanda atual está mais direcionada para

representações gráficas, desta forma, o mapeamento de processos consiste em premissa básica da gestão por processos.

Concordam Correia; Leal e Almeida (2002) e Bueno; Maculan e Aganette (2023) que o mapeamento de processos consiste numa ferramenta gerencial analítica e de comunicação que prevê auxílio na melhoria dos processos existentes ou na implantação de novas estruturas, porque sua análise estruturada possibilita a diminuição de custos para desenvolver produtos e serviços, redução nos erros de integração dos sistemas e melhoria do desempenho da organização, consistindo em ótima ferramenta para permitir o melhor entendimento dos processos atuais e eliminação ou simplificação dos que precisam de mudanças.

Santos et al. (2015) corroboram que o mapeamento de processos consiste em entendimento idealizado como um conjunto de atividades e indivíduos que se interrelacionam e organizam visando a transformação dos insumos em produtos ou serviços com a utilização otimizada de recursos e com foco no usuário final, que consiste na simples descrição de processos em relação as atividades entre si no âmbito de um processo.

De acordo com Salgado et al. (2013) e Bueno; Maculan e Aganette (2023) o mapeamento de processos enquanto ferramenta é primordial para a compreensão do fluxo de valor, porque estabelece uma compreensão com maior aprofundamento de cada atividade de um processo. Um resultado de grande importância deste procedimento consiste na lista de áreas que demandam melhoria e, neste sentido, a coleta de informações necessárias para elaborar um mapeamento podem ser realizadas por meio de entrevistas com os responsáveis pelo processo no âmbito organizacional com o objetivo de reconhecer todas as atividades cumpridas pela gerência, os seus responsáveis e as interações estabelecidas entre eles.

Oliveira (2017) descreve que o mapeamento dos processos tem influência positiva para as organizações porque ajuda na compreensão de suas atividades e possibilita implementar ações de ajustamento aos cenários presentes e melhorar o desempenho. Neste contexto esta ferramenta traz inúmeros benefícios para os diversos setores e para a organização como um todo, apontando como vantagens a adaptação às mudanças; maior participação dos colaboradores, mais facilidade no diagnóstico de problemas; implantação de melhorias; possibilidade de reorganização na estrutura da corporação; eliminação das dificuldades em controles manuais; maior controle dos prazos; diminuição de custos; restrição nos desperdícios; aumento da produção e evolução da qualidade, desta maneira, a ferramenta tem potencial de

diminuição das complexidades presentes, tornando mais fáceis os procedimentos que devem ser executados, o aumento da produtividade, gerando resultados positivos para a organização.

Quanto às técnicas de mapeamento de processos, Salgado et al. (2013) informam que podem ser utilizados fluxogramas, que se trata de recurso visual desenvolvido por símbolos gráficos para sequenciar determinado processo, facilitando sua análise e contribuindo para identificar as possibilidades de oportunidades para melhoria da eficiência.

Conforme descrevem Correia; Leal e Almeida (2002) existem muitas técnicas de representação que podem ser empregadas na construção de modelos de processo que auxiliam no desenvolvimento de distintos tipos de mapas, mas, o mapeamento de processo segue de maneira geral, as seguintes etapas (BIAZZO, 2000):

Descrição dos limites e dos clientes do processo estabelecendo os principais *inputs* e *outputs* e partes envolvidas no fluxo de trabalho;

Realização de entrevistas com os responsáveis pelas diversas atividades estabelecidas nos processos e exame dos documentos à disposição;

Desenvolvimento de um modelo baseado na informação obtida e na revisão das etapas do modelo.

Conforme Marques (2018) os resultados gerados por um mapeamento são a criação de mapas de processos e diagramas de relacionamentos, que consistem em representações gráficas e demonstrações de fluxos de operacionalização que propiciam pelos seus resultados o desenvolvimento de análises que permitam melhorias e otimizações. Possibilita a documentação dos processos e atividades consistindo em ótima vantagem em relação à eficiência devido a auxiliar no seguimento dos procedimentos padrões de maneira otimizada, assegurando também que seja cumprida a legislação relacionada com o cumprimento certo de determinados procedimentos. 1508

Por isso, o mapeamento de processos permite que se obtenha uma visão com maior abrangência e completa do processo, auxiliando a suprimir gargalos, trazendo maior eficiência das operações da organização. Assim, o mapeamento dos processos possibilita sua racionalização e a eliminação dos desperdícios por meio da utilização de uma linguagem padronizada, auxiliando na tomada de decisão baseada em informações confiáveis.

Segundo descrevem Correia; Leal e Almeida (2002) a abordagem de efetivação do mapeamento de processo se baseia em estratégia acertada no procedimento de reconstrução de ações organizacionais mantendo o foco específico na análise, no entanto, existe a reconstrução

dos processos por meio de entrevistas e dos ciclos adotados com base em uma série de informações citadas pelos colaboradores que explicam suas atividades que estão relacionadas de maneira direta no processo. De maneira inversa, a análise deve ser focalizada na estrutura do conjunto de atividades em estudo. A busca se refere aos dados identificados e registrados no sistema no qual os colaboradores atuam, e por isso, o mapa deve permitir a visualização clara das relações entre as atividades, os recursos humanos, as informações e objetos relacionados com um determinado fluxo de trabalho.

Diante disso, o mapeamento de processo é bastante reconhecido devido ao papel relevante que pode cumprir, auxiliando na compreensão das dimensões estruturais do fluxo de trabalho, visando a realização efetiva de avaliações da eficiência e da eficácia e direcionamento de programas de replanejamento das atividades.

Oliveira (2017, p. 16) descreve a atividade de modelagem de processos desenvolvida a partir de duas atividades: “[...] a modelagem do estado atual do processo e a otimização e modelagem do estado desejado (modelo ideal)”. O modelo atual se trata de averiguação da situação atual na unidade que representa a própria realidade, já o modelo ideal consiste no cenário que a organização almeja atingir definida pela melhor situação para que o setor analisado tenha o melhor desempenho possível nas atividades desenvolvidas por meio de processos executado de forma racional e sem desperdícios ou gastos sem necessidade.

1509

Conforme Santos et al. (2015) o mapeamento de processos pode ser entendido como um elemento fundamental para o gerenciamento organizacional, que pode também possibilitar a diminuição de custos na prestação de serviços, a redução de possíveis falhas de integração entre os sistemas com a melhoria do desempenho da empresa porque trata-se de uma ótima ferramenta para a melhor compreensão dos processos atuais e suprimir ou simplificar os que demandam de mudanças.

Concluem que o mapeamento de processo é igualmente de grande utilidade para a diminuição dos custos e tempos operacionais, concomitante com o cumprimento das metas, especialmente nos casos em que se alinha com uma explicação narrativa mais pormenorizada dos principais elementos que compõe o processo, sendo que, o mapeamento do processo se efetiva com a finalidade de obtenção de uma compreensão clara da maneira como o processo se desenvolve de forma eficaz.



Com o suporte dado pela revisão de literatura, passa-se a discorrer acerca do gerenciamento de projetos, bem como do mapeamento de processos no âmbito da Polícia Militar do Paraná.

### 3 A CRIAÇÃO DA DIRETORIA DE PROJETOS NA PMPR

Segundo discorre Lima (2023) a Polícia Militar do Paraná (PMPR), a exemplo de outras organizações públicas ou privadas, apresenta em sua estrutura operacional e administrativa diversos processos e projetos que estão sendo desenvolvidos. Esta corporação militar, trata-se de uma instituição, que se faz presente em todo o território do Paraná nos 399 municípios de maneira duradoura, contando com um efetivo de 23.469 policiais militares, com exceção do Corpo de Bombeiro Militar de acordo com a previsão do art. 1º da Lei Estadual nº 21.115, de 30 de junho de 2022, a Lei de Fixação de Efetivo da Corporação (PARANÁ, 2022).

Nesta seara, houve a criação da Diretoria de Projetos em 11 de agosto de 2022, sendo instituído pela Polícia Militar do Paraná em 20 de dezembro de 2022 pela Portaria do Comando-Geral nº 1.253 regulamentando as atribuições e estruturas da Diretoria de Projetos (DProj) tendo como objetivo a identificação das propostas de todas as Unidades da Corporação para sua transformação em projetos posteriormente a análise técnica, com seu acompanhamento por todo o seu ciclo de vida, mantendo estes portfólios ativos e atualizados, de estabelecimento de uma unidade de captação de recursos que é essencial para a execução dos projetos elaborados com captação de recursos assegurada, juntamente com o planejamento estratégico e gestão do conhecimento (PMPR, 2022).

Esta Portaria fez a exclusão, visando manter o controle, dos projetos que tenham como objetivo compras e/ou contratações de serviços ordinários e, também, da manutenção da estrutura logística, implicando veículos, equipamentos, obras, considerando todas as questões doutrinárias da gestão de projetos, tendo participação efetiva em conformidade com a portaria, os projetos que tenham como objetivo inovações, modernização ou reacompletamento (LIMA, 2023).

Diante do explanado, segue analisando o gerenciamento de projetos no contexto da Polícia Militar do Paraná.

### 3.1 A POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Conforme dispõe Pereira Junior (2011) existe um compromisso do Estado de apresentar resultados de interesse público que devem ser resultado direto das ações estatais, que demandam de métodos de implementação, onde se insere o princípio da eficiência como marco principal que se relaciona diretamente com o tempo do compromisso com os resultados, que demanda de uma combinação de atributos que impõe desafios relacionados com a racionalidade, conhecimento, profissionalismo e ética na gestão pública.

Para Perovano (2023) o princípio da eficiência se coloca no âmbito das normas primordiais da gestão do Estado direcionadas para os resultados, ou seja, gerir eficientemente a relação entre o resultado atingidos e os recursos empregados, em outras palavras, custo associado com benefício. Diante disso, a eficácia se relaciona diretamente com as atividades planejadas concretizadas e o alcance dos resultados delineados.

O autor supracitado enfatiza que em conformidade com o princípio da eficiência se insere como norma no direito público brasileiro que se relaciona com o dever jurídico e vinculante dos gestores públicos na sua atuação em face de ações planejadas com adequação, efetivadas com o menor custo plausível, controladas e avaliadas em relação com os benefícios que geram para satisfazer o interesse público.

1511

Sobre este tema, Meirelles (2018) discorre que o princípio da eficiência precisa ser compreendido como um dos deveres da administração pública, referindo-se ao mesmo como o mais moderno princípio da função administrativa, porque se desempenhada somente com legalidade e demandando resultados positivos para o serviço público e o atendimento eficiente das necessidades da sociedade e da população.

Corroborando o exposto, informa Di Pietro (2022) que se trata de princípio que contém dois aspectos e que pode ser avaliado no sentido da forma de atuação do agente público e igualmente relacionado à maneira racional de organização, estruturação, disciplinamento da Administração Pública, além do objetivo de alcançar resultados na prestação do serviço público.

Para Perovano (2023) em face da necessidade da Administração Pública de manter a organização da sua estrutura de trabalho e da sua cadeia de atividades, cargos e funções, aquisições, projetos, fluxos e uma série de variáveis que incluem o cenário da gestão pública, pode-se fazer uso de um eficiente instrumento que consiste na gestão por processos.

Conforme relacionam Kreutz e Vieira (2018) no contexto da administração pública, o objetivo principal é o desenvolvimento de atividades-fim associadas à finalidade de alcançar o bem comum ou o interesse social. Para que se processe esta intenção, a administração pública demanda de programas de gestão que permitam o uso racional dos recursos públicos por meio de ações de gestão que contemplem os resultados com eficiência. Neste âmbito, as metodologias de gerenciamento de projetos se colocam como ferramentas de suporte para que as organizações públicas possam alcançar os objetivos propostos de forma eficaz.

Complementa Viana (2012) informando que o gerenciamento de projetos apresenta origem nas atividades militares, tendo sido identificada como metodologia apenas nos anos de 1950, mas, somente à partir da década de 1980 passou a ser empregado no contexto civil. Concomitantemente, até pouco tempo o gerenciamento de projetos era avaliado como uma disciplina associada somente com a área de engenharia, mas, atualmente está inserido também em outras áreas como na prática gerencial e administrativa. Neste contexto, as instituições públicas que apresentam forma sistemática de gerenciamento dos seus projetos, podem alcançar de maneira eficiente os objetivos estratégicos e operacionais propostos, que atuam na otimização da obtenção e gasto de recursos, impondo mudanças expressivas que favorecem a prestação de serviço por estas instituições.

1512

Diante disso, segundo Kerzner (2020, p. 263) o gerenciamento de projetos consiste no “[...] planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

Costa et al. (2020) descrevem que a gestão de processos se refere a um conjunto de práticas que tem como objetivo de atingir o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais no âmbito da Polícia Militar. Por isso, a gestão de processos é reflexo direto do planejamento estratégico no que se refere a desenvolver as estratégias da segurança pública com o suporte das teorias da Administração, retirando os elementos que se qualificam como apoio para que haja promoção da eficiência no desempenho funcional das polícias militares para alcançar resultados positivos contra a violência e a criminalidade como processo empreendido nos centros urbanos.

Esta ideia é trazida por Birchal *et al.* (2012) que enfatizam a importância de tentar adotar e aprimorar as práticas de gestão e controle e de executar o orçamento previsto em todos os setores visando tornar mais eficientes as ações no âmbito de atuação da segurança pública. Neste

contexto de gestão de processos, impõe-se a eficiência como a capacidade de efetivar determinada atividade visando resultados positivos fazendo uso do menor esforço.

Reforçando o exposto, Crawford e Helm (2009) descrevem que o gerenciamento de projetos no setor público traz contribuições positivas para a administração pública, originando mais eficiência e eficácia no processo de implementação de políticas públicas, auxiliando na melhoria da confiabilidade da sociedade para com os serviços públicos prestados.

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.

Para Lima (2023) levando em conta a atuação descentralizada da Polícia Militar do Paraná no estado, apresenta seus objetivos e expectativas, em inúmeros casos, distintos dos anseios expressados pela população regionalmente. Essa discordância é causada pelas pretensões estabelecidas pelas áreas operacional e tática que, de maneira geral, se chocam com outras aspirações definidas pela área estratégica da corporação.

O autor citado refere que o Comando-Geral da Corporação partilha a relevância de se abordar de maneira diferenciada e de achar as melhores práticas corporativas relacionadas com seus projetos, desenvolvendo desta forma, uma estrutura que possibilita a visibilidade da mesma com o alinhamento estratégico da corporação, tendo como exceção, primeiramente, os projetos de atividades ordinárias, de maneira a permitir que a DProj apresente a oportunidade de criação e estabelecimento da maturidade para a sua gestão de projetos juntamente com a corporação.

1513

A Polícia Militar do Paraná trata-se de uma instituição militarizada que se baseia nos princípios da hierarquia e disciplina, não se nomeou como Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) para que não venha a lesionar princípios de sua estrutura organizacional. Contudo, pela designação de Diretoria de Projetos, pode-se conduzir ao entendimento para toda a corporação de que esta diretoria existe, principalmente, para operar como facilitadora para conduzir os projetos estratégicos, que mesmo descentralizados, criem condições para que acompanhem uma doutrina única no contexto da metodologia desenvolvida.

No contexto militar, a metodologia de Gerenciamento de Processos engloba três tipos de processos: primário, de suporte e gerencial:

**Processos Primários:** que consistem nos processos que concebem a motivação da existência da corporação que no âmbito da Polícia Militar do Paraná referem-se nos processos primários a policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública.

**Processos de Suporte:** se referem aos processos que dão suporte aos processos primários, pelo gerenciamento de recursos essenciais a exemplo da tecnologia da informação, logística, finanças, entre outros. Sem estes processos de suporte, os processos primários talvez não aconteceriam.

**Processos Gerenciais:** são processos que mensuram, controlam e fazem o monitoramento dos processos primários e de suporte. Asseguram que os processos se desenvolvam em níveis de qualidade e de produtividade indispensáveis para a corporação.

As fases do mapeamento de processos que são utilizadas pela Polícia Militar do Paraná estão em concordância com o ciclo de vida do gerenciamento de processos que contam com cinco fases, que são as trazidas na Figura 2:

**Figura 2** – Fases do Mapeamento de Processos

<b>FASE 1</b> Alinhamento da estratégia e metas	<b>FASE 2</b> Arquitetar as mudanças	<b>FASE 3</b> Desenvolvimento de iniciativas
<b>FASE 4</b> Implementação das mudanças	<b>FASE 5</b> Mensuração do sucesso	

**Fonte:** Elaboração própria.

A Fase 1 tem seu desdobramento em quatro subfases:

Alinhamento dos processos às estratégias e metas da corporação;  
Identificação e alinhamento aos objetivos;  
Determinação do foco do processo;  
Alinhamento métricos dos processos às metas.

A Fase 2 se divide em quatro subfases:

Análise do processo estabelecendo como é, avaliando o desempenho;  
Desenho do processo estabelecendo como será por meio de simulação;  
Identificação dos processos e validação do desenho;  
Determinação das prioridades para implementação.

A Fase 3 conta com quatro subfases:

- Desenvolvimento dos planos de gestão de processos e treinamento;
- Desenvolvimento dos planos de gestão de mudanças e projetos;
- Desenvolvimento dos planos de mudança de tecnologia;
- Desenvolvimento do plano de realização de benefícios.

A Fase 4 se engloba quatro subfases:

- Implementação de mudanças de papéis e do design organizacional;
- Implementação das mudanças em processos e da capacitação profissional;
- Combinação dos sistemas em produção de tecnologia;
- Estabilização da tecnologia e monitoramento do desempenho de processos.

A Fase 5 se divide em quatro subfases:

- Mensuração da realização de benefícios;
- Mensuração e monitoramento do desempenho de processos;
- Implementação do controle da documentação de processos;
- Implementação da melhoria contínua.

O amparo legal na implantação da gestão de processos na Polícia Militar do Paraná consiste no planejamento estratégico que tem sua previsão dada pela Portaria do Comando-Geral nº 273 de 2022 (PMPR, 2022a), representando uma ferramenta potente que traz conceitos e metodologias de gestão de projetos, gestão de processos e gestão da qualidade.

A gestão de projetos e o mapeamento de processos trazem contribuições importantes no desenvolvimento da administração pública, especialmente acerca do princípio da eficiência, estendendo efeitos diretos no aperfeiçoamento das diretrizes de trabalho relacionados com o desempenho das funções de comando, direção e chefia na Polícia Militar do Paraná, e no fortalecimento das orientações que tem origem na doutrina estratégica de utilização pela corporação. 1515

A gestão de processos, e concomitantemente, o mapeamento de processos, tem previsão determinada no Planejamento Estratégico, relacionado com um amplo e continuado trabalho para alcançar a efetividade programada e a geração de resultados que perdurem, propiciando a redução de erros, gargalos e/ou obstáculos e no aumento da produtividade, quando os processos estejam em alinhamento com a realidade nos processos institucionais da PMPR.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se perceber ao longo deste estudo que o gerenciamento eficaz de projetos traz melhorias, dando capacitação para a busca por resultados e, dispondo com o passar do tempo no fornecimento da possibilidade de rastreamento, transparência e alcance dos objetivos. No âmbito

público, como é o caso da Polícia Militar, pode-se reconhecer a relevância do gerenciamento de projetos, bem como, do mapeamento de processos nas suas iniciativas, diante da necessidade de garantir a valorização dos gastos públicos e dos processos associados com a eficiência.

Entende-se que a gestão de projetos se conforma como uma maneira de atuação, execução e controle de projetos que demandam de habilidades, técnicas e métodos específicos para que sejam alcançados resultados pré determinados. Nesta seara, o mapeamento de processos consiste em estratégia que pode agregar valores específicos como produtos e serviços com maior diminuição de erros e melhoria do desempenho das organizações.

Os resultados mostraram que se apresenta uma grande relevância da utilização das metodologias adotadas para o gerenciamento de projetos pela Polícia Militar do Paraná devido a estruturação das operações policiais militares atenderem demandas específicas que podem ser desenvolvidas pelos projetos alinhados com os objetivos estratégicos da corporação.

Conclui-se com este estudo que o gerenciamento de projetos e o concomitante mapeamento de processos é capaz de identificar as possíveis falhas, a complexidade de alguns que demandam reestruturação, atividades que não agregam valor e por isso, podem ser eliminadas sem atrapalhar o andamento dos processos, além de possibilitar a sugestão de melhorias com o objetivo de simplificar e reduzir custos e desperdícios e a concomitante remodelagem dos processos.

1516

## REFERÊNCIAS

BIAZZO, S., Approaches to business process analysis: a review. **Business Process Management Journal**, v. 6, n. 2, p. 99-112, 2000.

BIRCHAL, Fabiano Fernandes Serrano; ZAMBALDE, André Luiz; BERMEJO, Paulo Henrique de Souza. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). **Revista Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 523-545, 2012.

BUENO, Renato Varella; MACULAN, Benildes Coura Moreira dos Santos; AGANETTE, Elisângela Cristina. Revisão Sistemática: mapeamento de processos e BPM em organizações. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 13, p. 1-17, 2023.

CORREIA, Kwami Samora Alfama; LEAL, Fabiano; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba, p. 1-8, out. 2002.

COSTA, Cristiano Cunha; SILVA, Hiram Oliveira Costa; RAMOS, Manoel Paixão; CRUZ, Alysso. Seleção de indicadores para a gestão do planejamento estratégico da Polícia Militar do Estado de Sergipe. **Revista Boletim do Gerenciamento**, n. 20, p. 1-13, 2020.

COSTA, Sergio Francisco. **Método científico: os caminhos da investigação**. São Paulo: Harbra, 2001.

CRAWFORD, Lynn H.; HELM, Jane. Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. **Project Management Journal**. Sydney, v. 40, n. 1, p. 73-87, 2009.

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.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 35 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

FILGUEIRAS, Amanda Gomes. **O mapeamento de processos organizacionais e a desburocratização de processos na gestão pública: um estudo de caso no departamento de computação da UFRPE**. 73 f. Projeto de Dissertação de Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2024.

GUEDES NETO, Omar Oliveira. Diagnóstico da maturidade em gerenciamento de projetos no corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Revista Debates em Administração Pública (IDP)**. Brasília, v. 1, n. 2, 2020. 1517

KERZNER, Harold R. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.

KREUTZ, Rafael Rudolfo; VIEIRA, Kelmara Mendes. A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades. **Revista de Gestão Pública: práticas e desafios**. Belo Horizonte, v. 9, n. 1, p. 1-20, 2018.

LEITÃO, Renato Gomes de Sá; OLIVEIRA JÚNIOR, Nilson José de. A importância da criação de um escritório de projetos na Polícia Militar do Amazonas como forma de otimização na captação de recursos. **Revista Nova Hileia**, v. 11, n. 2, p. 1-28, jul./dez. 2021.

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.

MARQUES, Danielle Cristina Rodrigues. **Mapeamento de processos no setor público: uma proposta para o processo de aquisições de materiais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus de Princesa Isabel**. 103 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2018.



MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 43 ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social** — teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

OLIVEIRA, Rayanne Silva. **Mapeamento de processos organizacionais**: um estudo na Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da Universidade Federal do Maranhão. 169 f. Monografia de Conclusão de Curso de Administração. São Luís: Universidade Federal do Maranhão – UFMA, 2017.

PARANÁ. **Lei nº 21115** - 30 de Junho de 2022. Disponível em: [https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=267359&codItemAto=1699445#:~:text=Lei%2021115%20%2D%2030%20de%20Junho%20de%202022&text=Assembleia%20Legislativa%20do%20Estado%20do,quatrocentos%20e%20dezesseis\)%20militares%20estaduais.&text=Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico](https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=267359&codItemAto=1699445#:~:text=Lei%2021115%20%2D%2030%20de%20Junho%20de%202022&text=Assembleia%20Legislativa%20do%20Estado%20do,quatrocentos%20e%20dezesseis)%20militares%20estaduais.&text=Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico). Acesso em fev. 2025.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações da Administração Pública**. 8 ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2009.

PEROVANO, Dalton. Gestão por processos como prática de aperfeiçoamento do planejamento estratégico da Polícia Militar do Paraná. **RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**, v. 4, n. 4, p. 1-17, 2023.

PISA, Beatriz Jackiu; OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de. **Gestão de projetos na administração pública**: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. Seminário nacional de planejamento e desenvolvimento. Curitiba, 2013. Disponível em: [https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/243843/mod\\_resource/content/o/Gest%C3%A3o%20de%20projetos%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o%20op%C3%BAblica.pdf](https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/243843/mod_resource/content/o/Gest%C3%A3o%20de%20projetos%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o%20op%C3%BAblica.pdf). Acesso em jan. 2025.

1518

PMPR. **Portaria nº 1.253 do Comando-Geral da Polícia Militar do Paraná**, de 20 de dezembro de 2022. Regula as atribuições e estruturas da Diretoria de Projetos (DProj)

PMPR. **Portaria do Comando-Geral nº 273/2022**. Curitiba: Polícia Militar do Paraná (PMPR), 2022a.

SANTOS, Lucas Almeida dos; PERUFO, Larissa Disconzi; MARZALL, Luciana Figuera; GARLET, Eliane; GODOY, Leoni Pentiado. Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015.

SILVA, Cilon Freitas da. **Gestão Estratégica nas Polícias Militares**: um estudo sobre a Polícia Militar de Minas Gerais e a Brigada Militar. 211 f. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), 2017.

SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; AIRES, Renan Felinto de Farias; WALTER, Fabio; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Holos**, v. 1, p. 151-170, 2013.

VIANA, Cesar Pereira. A Gestão de Projetos no âmbito da administração pública federal: uma visão estratégica. **V congresso CONSAD de gestão pública**. Brasília, 2012. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/075-A-GEST%C3%83O-DE-PROJETOS-NO-%C3%82MBITO-DA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-FEDERAL-%E2%80%93-UMA-VIS%C3%83O-ESTRAT%C3%89GICA.pdf>. Acesso em jan. 2025.