

MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO PORTE DE ARMA DE FOGO PARA MILITARES INATIVOS DA PMPR: OTIMIZAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA

MAPPING THE PROCESSES OF FIREARM POSSESSION FOR RETIRED MILITARY POLICE OFFICERS OF PARANÁ: OPTIMIZATION AND PUBLIC MANAGEMENT

Salete Cordeiro¹
Karoema Lourenço Dias Hedlund²

RESUMO: Este artigo investiga o potencial de ferramentas de mapeamento de processos no aperfeiçoamento da avaliação psicológica para porte de arma de fogo de militares inativos da Polícia Militar do Paraná (PMPR), identificando fragilidades e gargalos operacionais. Adotou-se um estudo de caso qualitativo, com coleta de dados primários e secundários, mapeando o modelo AS-IS e propondo um TO-BE. Os achados indicam a informalidade na iniciação e a indefinição de atribuições como causas-raiz da morosidade, apontando alta concentração de responsabilidades no Centro de Atendimento Biopsicossocial (CAB). O modelo TO-BE propõe a formalização via e-protocolo e a reestruturação das etapas, visando agilidade e segurança jurídica. A pesquisa conclui que a aplicação das ferramentas promove padronização administrativa e otimização de recursos, alinhada aos objetivos estratégicos da PMPR.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Mapeamento de Processos. Porte de Arma. Avaliação Psicológica. Eficiência Administrativa. Militares inativos.

ABSTRACT: This article investigates the potential of process mapping tools in improving the psychological evaluation for firearm possession permits for retired members of the Paraná Military Police (PMPR), identifying operational weaknesses and bottlenecks. A qualitative case study was adopted, with the collection of primary and secondary data, mapping the AS-IS model and proposing a TO-BE model. The findings indicate informality in the initiation process and the lack of defined responsibilities as root causes of delays, pointing to a high concentration of responsibilities in the Biopsychosocial Care Center (CAB). The TO-BE model proposes formalization via e-protocol and the restructuring of steps, aiming for agility and legal security. The research concludes that the application of the tools promotes administrative standardization and resource optimization, aligned with the strategic objectives of the PMPR.

Keywords: Process Management. Process Mapping. Gun License. Psychological Evaluation. Administrative Efficiency. Retired Military Personnel.

¹Bacharel em Direito Centro de Atendimento Biopsicossocial da Polícia Militar do Paraná.

²Graduada em Psicologia, Centro de Atendimento Biopsicossocial da Polícia Militar do Paraná.

INTRODUÇÃO

A modernização dos procedimentos administrativos configura um imperativo para órgãos públicos que visam à mitigação de entraves rotineiros e à otimização do trâmite das atividades internas. No meio militar, onde a organização se apoia em disciplina e níveis definidos de autoridade, práticas excessivamente rígidas podem atravancar etapas simples do trabalho diário, provocar atrasos em decisões administrativas e interferir no rendimento das ações policiais (Lima, 2023).

A superação dessas limitações é observada em instituições que organizam rotinas de forma coerente, valem-se da experiência para orientar escolhas administrativas e aperfeiçoam a articulação entre setores. Tal reorganização mitiga a fragmentação dos silos funcionais, promovendo um modelo baseado em processos, onde a comunicação flui com maior naturalidade e a coordenação interna é otimizada (Lima, 2023; Gonçalves, 2015).

A Polícia Militar do Paraná (PMPR) acompanha as exigências tecnológicas e sociais demandando melhoria contínua, revisão de fluxos, fortalecimento da governança e atualização processual (Paraná, 2025). Para tal, a adoção de metodologias que diagnosticam falhas e promovem coerência entre a estrutura formal e a prática operada revela-se proveitosa (Ribeiro, 2013), integrando-se ao ciclo de vida dos processos que incluem mapeamento, gestão e avaliação contínua para aprimoramento (Gonçalves, 2015).

A PMPR, ao formalizar o Planejamento Estratégico 2025/2027 na Portaria do Comando-Geral nº 682 de 2025, incorporou a gestão por processos como elemento central de sua atualização institucional. Entre suas metas, figura a reestruturação interna, acompanhada do compromisso de mapear os fluxos de trabalho que compõem as atividades diárias, atribuição direcionada à Diretoria de Projetos (DPROJ). O documento reforça, ainda, a pertinência de pesquisas voltadas ao aprimoramento dos procedimentos operacionais, aproximando a produção acadêmica das expectativas da Corporação quanto à eficiência e à governança (Paraná, 2025).

A análise de ambiente conduzida no âmbito da estratégia aponta fragilidades relacionadas à divulgação limitada do plano, à inexistência de planejamentos específicos por setor e à capacitação insuficiente do efetivo para funções estratégicas. O planejamento também evidencia a descontinuidade de políticas de gestão e a ausência de um levantamento sistemático dos processos internos, elementos que dificultam a consolidação de práticas administrativas mais consistentes (Paraná, 2025). Tais pontos convergem para a ideia de que a plena assimilação de novas metodologias encontra barreiras internas, demandando, conforme os próprios fatores

críticos de sucesso ali delineados, engajamento de todos os níveis e treinamento contínuo para sua superação (Paraná, 2025).

Nesse movimento, o Gerenciamento de Processos de Negócio, originalmente denominado *Business Process Management* (BPM), tem se destacado como método estruturado para identificar, desenhar, documentar, medir, monitorar e aperfeiçoar processos automatizados ou não, alinhando resultados às metas institucionais (ABPMP, 2009). Tal abordagem contribui para uma visão sistêmica, fortalecendo a governança e ampliando a previsibilidade dos procedimentos fundamentais à administração pública (Brocke e Rosemann, 2013), conforme os princípios da gestão por processos que visam integrar os recursos para otimizar os resultados (Gonçalves, 2015).

A Seção de Avaliação de Porte de Arma do Centro de Atendimento Biopsicossocial (CAB), responsável pela avaliação psicológica para concessão de porte de arma de fogo, constitui um dos setores da PMPR com maior potencial de benefícios decorrentes dessas metodologias. A segurança institucional e o rigor procedural relacionados ao tema evidenciam a necessidade de processos devidamente organizados, principalmente quando se trata de militares inativos, cujas condições documentais, funcionais e clínicas apresentam particularidades que exigem atenção especializada (Sousa, 2025).

3

A partir desse cenário, o estudo questiona: de que maneira o mapeamento de processos e o uso de ferramentas de gestão podem otimizar o fluxo de avaliação psicológica para concessão de porte de arma a militares inativos da PMPR? O problema reside na fragmentação do fluxo atual, caracterizado por informalidade na iniciação, ausência de padronização documental, indefinição de atribuições e morosidade decorrente de consultas intersetoriais desestruturadas. Tais aspectos prejudicam a eficiência, ampliam o retrabalho e comprometem a segurança jurídica dos procedimentos.

A pesquisa considera a hipótese de que o uso de ferramentas como BPM, matriz RACI e a técnica dos cinco porquês favorece a organização administrativa, diminui retrabalhos, aprimora a comunicação entre setores e torna mais célere o andamento das etapas. Contudo, uma lacuna institucional é identificada. Embora a PMPR disponha de normativas e planejamento estratégico definido, inexistem estudos aplicados ao processo de avaliação psicológica para porte de arma de militares inativos, bem como análises sistematizadas que fundamentem decisões de gestão.

O objetivo geral é descrever o modelo atual (AS-IS) da avaliação psicológica, apontar falhas e apresentar um modelo futuro (TO-BE) que privilegie eficiência e segurança jurídica. Os objetivos específicos compreendem o mapeamento dos pontos frágeis do processo, o emprego de ferramentas de análise para identificar causas de inconsistências, a representação formal do fluxo AS-IS, a elaboração do TO-BE com indicadores avaliativos e a proposição de melhorias alinhadas às diretrizes do planejamento estratégico da PMPR.

Este estudo, assim, visa a identificar gargalos e fragilidades na avaliação psicológica para concessão do porte de arma de fogo a militares veteranos da PMPR, examinando como o uso de ferramentas de mapeamento de processos, como BPM, a matriz Responsável, Aprovador, Consultado e Informado (RACI) e a técnica dos cinco porquês, pode oferecer soluções para o aperfeiçoamento procedural. Parte-se da hipótese de que a aplicação dessas ferramentas contribui para maior padronização administrativa, redução de retrabalho e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

A implementação do BPM na corporação vem gerando ganhos de transparência e de organização de atividades críticas. Conforme Davenport (1994) e BPM CBOK (2020, *apud* PMESP, 2023), o mapeamento de processos proporciona visão integral do fluxo de trabalho, torna as etapas visíveis, permite localizar falhas e embasar propostas de melhoria, sendo um trabalho fundamental para a organização ao permitir a compreensão de todas as variáveis envolvidas (Gonçalves, 2015).

4

Os objetivos específicos incluem identificar entraves e fragilidades do fluxo de avaliação psicológica a aplicação de ferramentas de gestão por processos (BPM, matriz RACI e técnica dos cinco porquês) para orientar soluções efetivas e representar formalmente o AS-IS com posterior desenho do TO-BE. A abordagem parte do levantamento detalhado do processo, seguindo para o diagnóstico das possíveis causas que afetam desempenho e conformidade, definindo papéis e responsabilidades por meio da matriz RACI.

A pesquisa adota abordagem qualitativa e descritiva, com características de estudo de caso, estruturada com base em análise documental, legislação aplicável e percepção dos profissionais envolvidos, por meio de questionário aplicado de forma direcionada. O estudo se apoia em três pilares: aprimoramento dos serviços oferecidos à corporação e à sociedade, contribuição teórica ao campo da gestão em segurança pública e suporte a futuras pesquisas com enfoque em metodologias gerenciais.

As ferramentas metodológicas selecionadas permitem compreender o funcionamento real do processo, bem como a elaboração de uma proposta alinhada às necessidades da instituição. O exame das normas internas e da literatura especializada reforça a consistência da pesquisa e indica que o gerenciamento de processos se apresenta como estratégia útil para fortalecer a qualidade administrativa da Polícia Militar do Paraná e sua capacidade de atendimento às demandas contemporâneas do serviço público (Paraná, 2025).

Em alinhamento com a hipótese de aprimoramento por meio de metodologias, a PMPR tem priorizado o mapeamento de processos como instrumento estratégico. As abordagens a seguir detalham as ferramentas empregadas neste estudo.

2 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A PMPR, diante da crescente demanda por eficiência e transparência na gestão pública, reconhece o papel fundamental do mapeamento de processos como instrumento estratégico para a modernização administrativa (Paraná, 2025). Um marco nesse avanço foi a criação da Diretoria de Projetos, regulamentada pela Portaria do Comando-Geral nº 1.253, de 20 de dezembro de 2022, que definiu suas atribuições e estrutura organizacional (Paraná, 2022).

A iniciativa de instituir a DProj, evidencia um esforço para sanar lacunas metodológicas preexistentes e fomentar a disseminação de boas práticas na gestão de propostas, projetos e portfólio. Não obstante, a assimilação dessas metodologias na Corporação é obstaculizada por imaturidade organizacional e conhecimento técnico insuficiente nos distintos setores da PMPR, comprometendo sua aplicação plena e eficaz (Lima, 2023).

Sobre o mapeamento de processos, Scartezini (2009) discorre que se trata de uma ferramenta que contribui para otimizar processos, reduzir custos e falhas, e melhorar o desempenho e a compreensão das atividades organizacionais. No mesmo sentido, Deming (1990,) enfatiza sobre a importância da melhoria contínua nos processos de produção e serviços como meio de alcançar maior qualidade e eficiência, resultando na redução de custos e aprimoramento do desempenho organizacional, com o intuito de fazer com que as organizações prosperem na era da informação (Gonçalves, 2015).

De acordo com o Manual de Mapeamento e Melhoria de Processos do Ministério Público do Estado de Goiás (2018), a melhoria nos processos é uma ação fundamental para que as organizações respondam às mudanças constantes em seu ambiente de atuação. Assim, instituições que se preocupam em prosperar na era da informação devem utilizar uma

metodologia de análise e de aprimoramento contínuo de seus processos, baseada nas estratégias e capacidades que detêm.

Ainda, o manual reforça que a análise estruturada dos fluxos de trabalho permite identificar perdas de recursos e gargalos, subsidiando o redesenho de atividades para agregar valor ao cidadão. Ao compreender os processos em sua totalidade, as decisões passam a apoiar-se em evidências, elevando a maturidade organizacional e criando um ciclo permanente de aperfeiçoamentos que impulsiona o desempenho institucional (Ministério Público do Estado de Goiás, 2018).

Embora existam diversas ferramentas para realizar o mapeamento de processos, o objetivo não é explorá-las em profundidade, mas destacar aquelas que auxiliam na identificação e priorização de problemas, e na análise de suas causas. Entre elas: o *brainstorming*³ e o *brainwriting*⁴ para levantamento de ideias; a matriz GUT, o diagrama de Pareto e a folha de verificação para priorização; diagrama de Ishikawa (1991) e a técnica dos 5 porquês para investigação das causas (Ohno, 1988), métodos amplamente reconhecidos para análise e melhoria de processos (Gonçalves, 2015).

Para fins de mapeamento no presente estudo de caso, aplicam-se a matriz RACI (Crawford, 2006) e a técnica dos cinco porquês (Ohno, 1988) como instrumentos de apoio à estruturação e à análise do processo de avaliação psicológica de concessão de porte de armas de fogo na PMPR.

A técnica dos cinco porquês consiste em um método simples e eficaz para a identificação das causas raízes de um problema (Scartezini, 2009). Já a matriz RACI é uma ferramenta amplamente utilizada no gerenciamento de processos para atribuir de forma nítida os papéis e responsabilidades dos envolvidos, promovendo maior alinhamento institucional e reduzindo ambiguidades nas atividades, sendo ambas fundamentais para aprofundar a compreensão das fragilidades e o delineamento das responsabilidades setoriais (Gonçalves, 2015).

Na presente investigação, a técnica dos 5 Porquês foi utilizada como instrumento de aprofundamento analítico, permitindo a identificação progressiva das fragilidades operacionais e das relações de dependência entre fatores associados às falhas sistêmicas. Essa abordagem

³Brainstorming (tempestade de ideias): técnica de geração coletiva de ideias, baseada em regras de condução do grupo (por exemplo, adiar julgamento e buscar quantidade), com a finalidade de ampliar alternativas para solução de problemas (Osborn, 1953).

⁴Brainwriting: técnica de geração de ideias por registro escrito, em que os participantes anotam e compartilham sugestões de forma estruturada (por exemplo, no método 6-3-5), reduzindo interferências da discussão simultânea sobre a produção de ideias (Rohrbach, 1969).

possibilitou a explicitação das causas-raiz das inconsistências observadas. De forma complementar, a matriz RACI foi aplicada para estruturar o mapeamento das responsabilidades setoriais, contribuindo para a construção de diagnósticos mais delimitados e para a formulação de encaminhamentos compatíveis com os princípios de governança organizacional e eficiência institucional.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, partindo de um estudo de caso focado no processo de avaliação psicológica para a concessão de porte de arma de fogo a militares veteranos na PMPR. A investigação foi conduzida por meio de coleta de dados primários e secundários, os quais serviram de alicerce para a análise aprofundada e o mapeamento do processo.

A coleta de dados primários utilizou a técnica de entrevista semiestruturada. Foram entrevistados dois participantes estratégicos, selecionados por meio de amostragem intencional (*purposeful sampling*). Estes indivíduos ocupam posições chave em setores da DGP, diretamente envolvidos no processo investigado: um integrante da Seção de Inativos e outro do CAB. A escolha destes participantes fundamentou-se em sua reconhecida expertise e atuação direta nas etapas de início e avaliação psicológica, respectivamente, proporcionando uma visão multifacetada e aprofundada da dinâmica processual.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por 24 questões abertas, concebido para explorar em detalhe as nuances do processo. As questões foram organizadas em eixos temáticos abrangentes, os quais incluíram: iniciação do processo, insumos e normativos pertinentes, atores envolvidos e suas respectivas atribuições (com foco nas subunidades DGP/4 e CAB, Junta Médica e DL/SAM), gestão e governança do processo, ações fundamentais, marcos temporais e prazos, macro-atividades (planejamento, execução, acompanhamento), obstáculos e fatores de desvio, objetivos, produtos e escopo, público-alvo, encerramento do processo, impacto estratégico e objetivos estratégicos associados, e mecanismos de avaliação atuais. A estrutura de questões abertas permitiu aos entrevistados discorrerem livremente, fornecendo perspectivas detalhadas e nuances que enriqueceram a compreensão do fenômeno.

Os dados coletados por meio das entrevistas foram submetidos a uma análise qualitativa de conteúdo, seguindo as diretrizes de Bardin (1977). Inicialmente, procedeu-se à transcrição

literal das entrevistas, seguida por uma leitura flutuante para familiarização com o material. Posteriormente, foram realizadas a pré-análise e a exploração do material, com o intuito de identificar unidades de registro e de conteúdo, estabelecendo categorias temáticas. A categorização permitiu a organização sistemática das informações em torno dos eixos temáticos propostos pelo instrumento, facilitando a identificação de padrões, recorrências e divergências nas narrativas dos participantes.

Para aprofundar a análise processual, as informações foram vinculadas a ferramentas de gestão. O modelo RACI (Responsável, Aprovador, Consultado e Informado) foi empregado para mapear as responsabilidades e atribuições dos diferentes atores em cada etapa do processo de avaliação psicológica (Rummel e Brache, 2012). A técnica dos 5 Porquês (Scartezini, 2009) foi aplicada aos obstáculos e desvios identificados, visando desvelar as causas-raiz dos problemas e propor soluções focadas na origem dos desafios. Esta integração metodológica permitiu uma análise robusta da estrutura e das disfunções processuais.

O estudo observou os preceitos éticos, assegurando autorização institucional e o sigilo profissional dos participantes, com restrição à identificação individual. A triangulação das informações, oriundas das entrevistas e da aplicação das ferramentas de análise, proporcionou uma base sólida para o diagnóstico e as proposições de otimização apresentadas, alinhadas às metodologias de modelagem de processo que englobam o planejamento e a execução do levantamento de dados (Gonçalves, 2015).

4 RESULTADOS

A seguir, apresentam-se os resultados da análise dos roteiros de entrevista aplicados às chefias responsáveis pelo processo de concessão de porte de arma de fogo a militares veteranos da PMPR. As informações obtidas permitiram delinear o funcionamento atual, identificar os atores envolvidos, descrever as etapas operacionais e apontar fatores que comprometem a eficiência do procedimento. O conjunto de dados reuniu elementos suficientes para caracterizar o modelo vigente e indicar direcionamentos ao aperfeiçoamento institucional.

4.1 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO ATUAL

Os resultados agrupados nesta subseção aprofundam especificamente a avaliação psicológica necessária à concessão do porte de arma de fogo a militares veteranos da PMPR. A síntese apresentada reflete as contribuições das chefias da DGP/4 e do CAB/DGP,

evidenciando a lógica de execução, a distribuição de responsabilidades e os principais pontos de estrangulamento observados no fluxo, que impactam diretamente a efetividade da análise profissional.

O processo de concessão ou renovação de porte de arma de fogo para militares inativos da PMPR é desencadeado pela manifestação de interesse do próprio solicitante, não estando atrelado a datas ou períodos específicos. Idealmente, a solicitação deveria ser formalizada por requerimento padronizado, com documentação e autorização de acesso aos registros de saúde pela Junta Médica (Entrevista DGP/4, Questões 2 e 4).

No entanto, a prática revela um início frequentemente informal, onde militares inativos podem iniciar o processo via e-protocolo como cidadãos, buscar auxílio em unidades policiais diversas, ou mesmo contatar diretamente o CAB para realizar o teste psicológico sem a devida formalização prévia ou a documentação completa (Entrevista DGP/4, Questão 1; Entrevista CAB, Questão 1). Os insumos para este processo incluem documentos pessoais, autorização para consulta em pastas funcionais e de saúde, o modelo de requerimento padrão da Portaria nº 999/2024 (Paraná, 2024), e o laudo psicológico emitido pela PMPR ou por um profissional credenciado pela Polícia Federal (Entrevista DGP/4, Questão 3; Entrevista CAB, Questão 3).

Diversas unidades e agentes participam do processo, com funções de iniciação, gestão ou colaboração. Dentre esses, destacam-se o militar inativo como requerente; a Seção de Inativos (DGP/4), incumbida da análise da situação administrativa do inativo e do encaminhamento inicial (Entrevista DGP/4, Questões 6; Entrevista CAB, Questões 6); o Centro de Atendimento Biopsicossocial, responsável pelas avaliações psicológicas; a Junta Médica, que fornece informações de saúde mediante autorização; e a Seção de Armas (DL/SAM), que procede à verificação final e emissão do porte.

As entrevistas revelaram uma divergência acentuada na compreensão da titularidade e gestão do processo. A DGP/4 indicou o Chefe da Seção de Inativos como gestor, com autonomia para proposição de melhorias (Entrevista DGP/4, questões. 7 e 8). Em contraste, o CAB atribuiu a titularidade à DGP, via CAB, conferindo ao seu chefe as prerrogativas de gestão e coordenação intersetorial (Entrevista CAB, questões 7 e 8). Essa disparidade na governança pode comprometer a fluidez da comunicação e a eficácia das operações.

Os achados desta seção delineiam uma dinâmica operacional caracterizada pela iniciação informal do processo e pela indefinição das atribuições de governança, corroboradas pela disparidade na compreensão da titularidade entre os setores envolvidos. Essas particularidades

operacionais divergem dos procedimentos formais e da estrutura estabelecida, cujos elementos serão apresentados a seguir.

4.2 DA ESTRUTURA E FASES DO PROCESSO

Esta seção detalha o rito formal estabelecido para a concessão do porte de arma a servidores ativos e inativos. As etapas oficiais, requisitos documentais, prazos e atribuições institucionais são apresentados, com base nas respostas do questionário aplicado às autoridades responsáveis e na Portaria do Comando-Geral nº 999, de 21 de agosto de 2024. (Paraná, 2024).

Esta normativa detalha os procedimentos para autorização, renovação, uso, segurança e sanções do porte de arma de fogo, fornecendo uma visão sistematizada da prática atual, especialmente para militares veteranos. Achados que convergem com as entrevistas são explicitados como confirmação empírica, enquanto divergências são destacadas para subsidiar recomendações de ajuste processual.

O fundamento legal para a obrigatoriedade da avaliação psicológica encontra-se regulamentado na Lei nº 10.826, de 22 de dezembro de 2003, conhecida como Estatuto do Desarmamento, que tornou obrigatória a avaliação psicológica para o candidato que deseja obter registro e/ou porte de arma de fogo (Brasil, 2003).

Segundo o texto, em seu Art. 4º, preceitua-se que, para adquirir arma de fogo de uso permitido, o interessado deverá, além de declarar a efetiva necessidade, atender ao requisito de "comprovação de capacidade técnica e de aptidão psicológica para o manuseio de arma de fogo, atestadas na forma disposta no regulamento desta Lei" (Brasil, 2003).

O processo de avaliação psicológica é fundamentado em normativas de órgãos competentes que definem os procedimentos e regulam o exercício profissional, especialmente a Instrução Normativa nº 78, de 10 de fevereiro de 2014, da Polícia Federal, e a Resolução nº 01, de 21 de janeiro de 2022, do Conselho Federal de Psicologia (Departamento de Polícia Federal, 2014; CFP, 2022).

A avaliação psicológica para o manuseio de arma de fogo tem como objetivo subsidiar decisões acerca de características psicológicas do indivíduo em comparação a um perfil estabelecido, garantindo que o militar inativo tenha condições físicas, psicológicas e técnicas adequadas para portar uma arma de fogo (Departamento de Polícia Federal, 2014; CFP, 2022). A definição do objetivo, ou seja, o resultado esperado de um processo, é um de seus componentes fundamentais (Gonçalves, 2015).

Nessa situação, o militar veterano possui duas alternativas para realizar a avaliação psicológica obrigatória: pode custear a avaliação com recursos próprios, devendo ser realizada por um psicólogo credenciado junto à Polícia Federal, ou optar pela avaliação psicológica realizada pelo CAB da DGP, sem custos. Assim, a alternativa disponibilizada pela Corporação, embora acessível aos militares veteranos, exige atenção a determinados procedimentos específicos. Inicialmente, o militar veterano deverá demonstrar interesse junto ao Centro de Atendimento Biopsicossocial (CAB), responsável pelo processo de avaliação psicológica. O veterano deve estar ciente de que a Corporação possui normativas internas que devem ser seguidas rigorosamente, podendo incluir requisitos de elegibilidade, documentos específicos e critérios para atendimento.

Por se tratar de um serviço oferecido pela Corporação, pode haver alta demanda, resultando em fila de espera para as avaliações psicológicas realizadas pelo CAB. O processo é estruturado em três fases de macro atividades denominadas Planejamento, Execução e Acompanhamento (Entrevista DGP/4, Questão 12; Entrevista CAB, Questão 12).

A fase de Planejamento abrange a manifestação de interesse, formalização do requerimento, análise preliminar pela DGP/4 e Junta Médica, e preparação documental. Inclui a consulta ao setor de inativos para verificar a situação do militar, com encaminhamento à Junta Médica da DGP nos casos de indicativo de incapacidade.

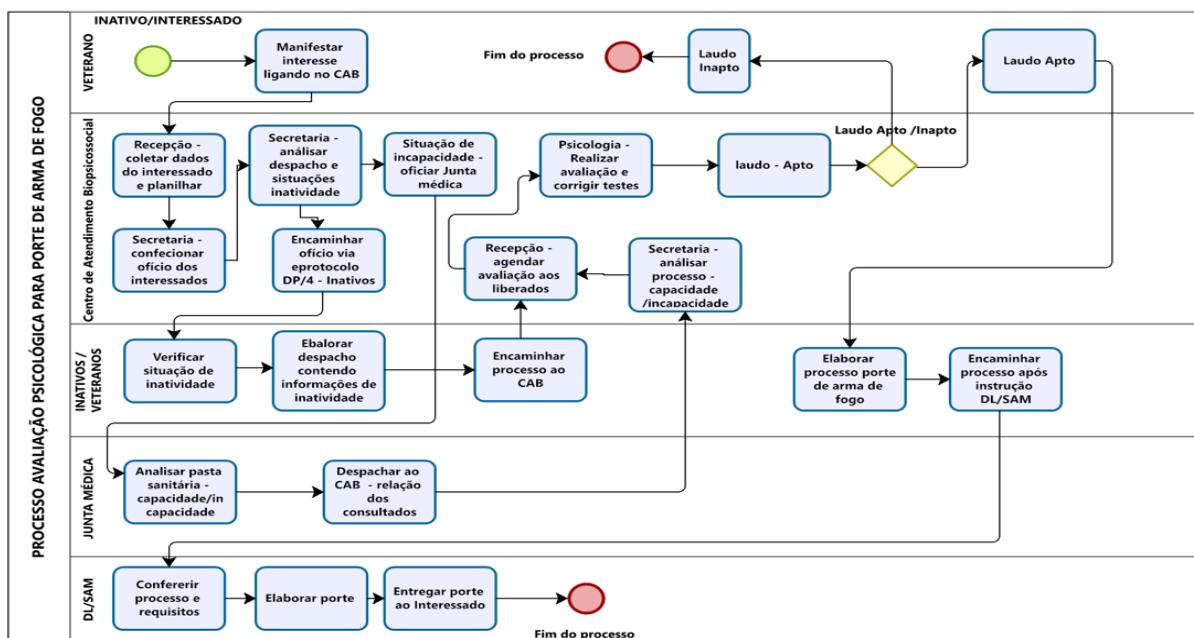
A Execução compreende a aplicação da avaliação psicológica pelo CAB, com bateria de testes e entrevista, seguida da devolutiva com o psicólogo e a emissão do laudo. Este processo individualizado é aplicado a veteranos sem indicativo de incapacidade. O Acompanhamento envolve o monitoramento de listas de espera, comunicação dos resultados e encaminhamento à Seção de Armas (DL/SAM) para emissão do porte, caso haja aptidão.

As ações para o funcionamento correto do processo incluem a manifestação formal de interesse via sistema e-protocolo, por meio de análise da situação de inatividade pela DGP/4, a avaliação da Junta Médica quando aplicável, a realização da avaliação psicológica pelo CAB, a emissão do laudo e seu envio à Seção de Armas (DL/SAM) (Entrevista DGP/4, Questão 10; Entrevista CAB, Questão 10).

A estimativa para a conclusão do processo oscila entre três e seis meses, dependendo da celeridade nas etapas e da disponibilidade das seções envolvidas (Entrevista DGP/4, Questão 11; Entrevista CAB, Questão 11).

Para melhor visualização do fluxo processual identificado, apresenta-se a seguir o mapeamento do processo atual (AS-IS) da concessão de porte de arma para militares inativos da PMPR:

IMAGEM 1 - MAPEAMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO DE CONCESSÃO DE PORTE DE ARMA DE FOGO



12

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas entrevistas realizadas (2025).

Powered by


A ferramenta utilizada para representar graficamente o processo foi o Bizagi, *software* especializado em modelagem de processos de negócio que emprega a notação BPMN. O Bizagi constitui plataforma integrada para desenho, análise e otimização de fluxos de trabalho, oferecendo interface intuitiva para criação de diagramas que representam visualmente as etapas, decisões, responsabilidades e interações entre diferentes atores organizacionais (PMESP, 2023).

A modelagem de processos permite a criação de fluxos visuais precisos e detalhados das etapas envolvidas, permitindo a identificação de gargalos, redundâncias e oportunidades de melhoria (PMESP, 2023, Gonçalves, 2015). A escolha desta solução justifica-se pela capacidade de traduzir procedimentos complexos em representações gráficas padronizadas, promovendo melhor compreensão do processo atual e subsidiando propostas de otimização baseadas em evidências visuais claras.

4.3 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DOS 5 PORQUÊS PARA IDENTIFICAÇÃO DE CAUSAS-RAIZ NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA PARA PORTE DE ARMA

A elucidação de ineficiências em processos organizacionais requereu a aplicação da técnica dos 5 Porquês, uma ferramenta analítica iterativa que, por meio de questionamentos sucessivos, aprofunda a compreensão de um problema até a descoberta de sua origem fundamental. Esta abordagem foi intrinsecamente conectada à análise do fluxo de trabalho atual (As-Is) e às informações coletadas por meio de entrevistas estruturadas, validando empiricamente as disfunções observadas.

O problema central identificado foi a iniciação incompleta e informal do processo de avaliação psicológica no Centro de Atendimento Biopsicossocial (CAB). Esta prática, frequentemente via contato telefônico ou presencial sem documentação adequada, culminava em informações fragmentadas ou equivocadas, inviabilizando a correta instrução processual.

A necessidade de consulta a outras seções, como a DGP/4 para dados de situação (condição) de inatividade, bem como fichas sanitárias sob controle da Junta Médica para consulta de informações de incapacidade, antes mesmo da avaliação psicológica, gerava morosidade e inconsistências, exacerbadas pela impossibilidade da Junta Médica em fornecer informações sanitárias sem autorização expressa do veterano (requerente).

13

A aplicação sequencial das perguntas na ferramenta "5 Porquês" desvelou uma cadeia causal. A iniciação sem requerimento formal exigia consultas intersetoriais ineficientes. A ausência de um ponto de partida definido e a ambiguidade na delimitação de responsabilidades impediam a instrução processual adequada, resultando em dispersão informacional e fragmentação na assunção de tarefas. Essa metodologia, ao aprofundar a compreensão dos problemas, direciona a descoberta de sua origem fundamental (Gonçalves, 2015).

A causa-raiz primordial, portanto, reside na ausência de padronização do processo por meio de um requerimento formal e na indefinição explícita das atribuições e do ponto de iniciação oficial. Esta falha sistêmica culmina na informalidade, na incompletude das informações e na morosidade subsequente, ocasionando insatisfação ao veterano. A resolução deste problema é estratégica para mitigar as disfunções identificadas, reforçando a premissa de que a padronização é fundamental para registrar a melhor forma de executar uma tarefa e evitar anomalias (Gonçalves, 2015).

4.4 MATRIZ RACI: DELIMITAÇÃO DE RESPONSABILIDADES E IDENTIFICAÇÃO DE FRAGILIDADES OPERACIONAIS

A gestão eficaz de processos complexos, como a avaliação psicológica para o porte de arma, demanda a precisa delimitação de papéis e responsabilidades para assegurar eficiência, *accountability* e conformidade (Brasil, 2021). A matriz RACI foi empregada como ferramenta analítica para mapear sistematicamente as responsabilidades dos atores envolvidos na concessão de porte de arma, corroborando a importância de definir funções e procedimentos para a correta execução das atividades (Gonçalves, 2015).

A partir da descrição textual das atividades processuais, a ferramenta identificou automaticamente os papéis de cada unidade organizacional, classificando-os nas categorias: Responsável (executor), Accountable (responsável final), Consultado e Informado. A análise revelou que o CAB concentra 69% das responsabilidades executivas e 77% das responsabilidades finais, emergindo como proprietário (dono) do processo.

A DGP/4 Seção de Inativos atua primariamente como fornecedora de informações sobre inatividade, enquanto a Junta Médica (JM) desempenha papel consultivo especializado na verificação de incapacidade. O Departamento de Armamento e Logística (DL/SAM) assume responsabilidade executiva apenas na etapa final de confecção do porte, e o interessado requerente mantém papel predominantemente passivo, sendo informado em 66% das atividades.

14

A concentração de responsabilidades no CAB indica que esta unidade deve possuir capacidade operacional sólida e sistemas de gestão de demanda eficientes. Qualquer gargalo nesse Centro impacta diretamente em todo o processo, sugerindo a necessidade de monitoramento contínuo de sua capacidade e performance.

4.5 OBSTÁCULOS E INEFICIÊNCIAS IDENTIFICADAS

A análise das entrevistas corroborou a existência de diversos obstáculos que desviam o processo de seu percurso padrão, comprometendo sua eficácia. A iniciação informal do processo e a carência de um requerimento padronizado, já evidenciadas, ocasionam retrabalho e desorganização processual (Entrevista DGP/4, Questões 13 e 14). A comunicação entre seções (DGP/4, Junta Médica, CAB, DL/SAM) mostra-se lenta pela ausência de sistemas integrados, levando a interrupções e perda de informações.

O CAB opera com poucos profissionais, gerando extensas listas de espera. A dependência desse Centro das análises prévias da DGP/4 e da Junta Médica faz com que atrasos iniciais reverberem por todo o fluxo. Questões documentais, como informações incompletas ou ausência de autorização da Junta Médica para acessar registros de saúde, também corroboram no atraso do progresso do processo.

A falta de clareza nas atribuições setoriais, decorrente de legislação interna fragmentada, agrava o problema da iniciação inadequada no CAB. A reestruturação do fluxo, com início no Setor de Inativos (DGP/4) e posterior análise médica (JM), permitiria que o processo chegasse ao CAB já instruído. Agravam essa situação a carência de treinamento e a escassez de pessoal, que geram sobrecarga operacional e atrasos.

4.6 MARCO REGULATÓRIO E OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

O arcabouço regulatório que enquadra este processo inclui a Portaria do Comando-Geral nº 999, de 21 de agosto de 2024 (Paraná, 2024), a Lei Federal nº 10.826/2003 - Estatuto do Desarmamento (Brasil, 2003), o Decreto Estadual nº 7.339/2010, que estabelece o Regulamento Interno de Serviços Gerais (RISG), e a Resolução CFP nº 01/2022 do Conselho Federal de Psicologia (CFP, 2022), especificamente quanto às avaliações psicológicas (Entrevista DGP/4, Questões 5 e 20; Entrevista CAB, Questões 5 e 20).

O processo em questão tem como finalidade primordial salvaguardar a segurança institucional, assegurar a conformidade legal e regulatória, promover a valorização do efetivo militar e mitigar os riscos atrelados ao uso inadequado de armamentos.

Esse alinhamento com os objetivos estratégicos diretos, como segurança e controle institucional, adesão legal e eficiência administrativa, e, de forma indireta, à valorização do efetivo militar, aprimoramento da imagem institucional e sustentabilidade operacional (Entrevista DGP/4, Questões 21 e 22; Entrevista CAB, Questões 21 e 22) (Paraná, 2025). Esta multidimensionalidade de objetivos evidencia a complexidade do processo e a necessidade de uma gestão integrada que considere tanto os aspectos técnicos quanto os impactos organizacionais.

A metodologia de avaliação empregada adere às diretrizes estabelecidas pela Resolução CFP nº 01/2022, que determina a realização de avaliações individualizadas com bateria mínima de instrumentos obrigatórios, incluindo testes projetivos, expressivos, de memória e atenção, além de entrevista estruturada (CFP, 2022).

Esta exigência de individualização das avaliações, em substituição ao formato coletivo anteriormente admitido, visa assegurar maior precisão na análise psicológica, permitindo compreensão mais aprofundada das características individuais dos candidatos (CFP, 2022). Contudo, o caráter individualizado das avaliações, somado à complexidade dos instrumentos e à duração do processo (em média, três horas e trinta minutos por candidato), limita a capacidade de atendimento diário, levando-se em conta a escassez de efetivo.

4.7 SISTEMA DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO ATUAL

A avaliação atual do processo é predominantemente informal, baseada no controle manual das solicitações por meio de planilhas na Secretaria do CAB e no feedback direto concedido pelo psicólogo após a avaliação. Inexiste sistema formalizado para a coleta de feedback ou para a aplicação de métricas de desempenho estruturadas (Entrevista DGP/4, Questão 23; Entrevista CAB, Questão 23). Esta ausência de indicadores formais de desempenho impede uma gestão eficaz e a identificação proativa de problemas, limitando a capacidade de melhoria contínua do processo (Paraná, 2025).

Para aprimorar esta lacuna, sugere-se a implementação de indicadores de eficácia, como a taxa de conclusão dentro do prazo estimado, indicadores de eficiência, incluindo o tempo médio de conclusão e a produtividade dos psicólogos, e indicadores de efetividade, abrangendo a satisfação do veterano e a redução de retrabalho (Paraná, 2025).

A proposição se estende à criação de um relatório mensal de desempenho e de um painel de acompanhamento para monitoramento em tempo real (Entrevista DGP/4, Questão 24; Entrevista CAB, Questão 24). Tais propostas visam a solucionar os problemas identificados e a elevar a transparência e a responsabilidade do processo, contribuindo para uma gestão mais eficiente e orientada por dados, em alinhamento com o planejamento estratégico da PMPR (Paraná, 2025).

5. DISCUSSÃO

Os resultados evidenciam que o processo de concessão de porte de arma para militares veteranos da PMPR, apesar de suas bases regulamentares, apresenta fragilidades operacionais que comprometem sua eficiência. A disparidade na compreensão da titularidade do processo entre DGP/4 e CAB representa um obstáculo de governança à coordenação efetiva das atividades, alinhada aos princípios de gestão de processos.

A limitação de recursos humanos no CAB, particularmente a disponibilidade de apenas dois psicólogos, configura um gargalo que impacta diretamente a capacidade de atendimento e gera efeitos cascata em todo o sistema. Esta situação é agravada pela interdependência entre as seções, onde atrasos nas fases iniciais do processo reverberam por toda a trajetória de avaliação, criando um ciclo vicioso de ineficiência. A ausência de sistemas integrados de comunicação intersetorial amplifica esses problemas, evidenciando a necessidade de modernização tecnológica e de revisão dos fluxos de informação.

A predominância de procedimentos informais, como na fase de iniciação do processo, revela uma desconexão entre o desenho teórico do processo e sua implementação prática. Esta informalidade, embora possa parecer facilitar o acesso dos militares inativos ao serviço, na realidade gera retrabalho, atrasos e comprometimento da qualidade do atendimento, sendo as rotas informais um dos tipos de rotas a serem evitadas em um processo formal (Gonçalves, 2015).

A ausência de um sistema formalizado de monitoramento e avaliação de desempenho impede a identificação proativa de problemas e a implementação de melhorias baseadas em evidências, limitando a capacidade de aprendizagem organizacional e de evolução do processo.

17

5.1 PROPOSTA DE MELHORIA - PROCESSO TO BE

Com base na análise sistemática dos obstáculos identificados no processo atual, por meio das entrevistas e aplicação das ferramentas utilizadas na pesquisa, propõe-se uma reestruturação fundamentada nos princípios da gestão por processos e nas melhores práticas de administração pública. A proposta TO-BE visa eliminar os gargalos operacionais identificados, otimizar o fluxo de informações e promover maior eficiência na concessão do porte de arma para militares inativos da PMPR, alinhando-se ao planejamento estratégico da PMPR e representando o funcionamento ideal do processo, em contraste com o modelo AS-IS (Gonçalves, 2015).

A fundamentação teórica desta proposta alinha-se aos conceitos de Davenport (1994) sobre reengenharia de processos, que enfatiza a necessidade de redesenhar radicalmente os processos organizacionais para alcançar melhorias em desempenho. Similarmente, Hammer e Champy (1994) destacam que a melhoria de processos deve focar na eliminação de atividades que não agregam valor e na simplificação do fluxo de trabalho.

O planejamento estratégico da PMPR estabelece como prioridade a eficiência, a eficácia e a efetividade, reforçando a premissa de uma abordagem gerencial orientada por resultados e

pela gestão por processos, que busca superar o modelo tradicionalmente burocrático da instituição. O objetivo estratégico é otimizar as operações, eliminando atividades que não agregam valor e da simplificação dos fluxos de trabalho, elementos que a própria PMPR identifica como necessários ao reconhecer fraquezas como o alto índice de retrabalho e a sobreposição de funções nos fluxos administrativos da instituição (Paraná, 2025).

5.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO TO-BE

O processo redesenhado inicia-se com uma transformação fundamental na forma como o militar inativo manifesta seu interesse pelo porte de arma de fogo. Diferentemente do modelo atual, onde a iniciação ocorre de forma informal e fragmentada, por meio da interpretação do novo fluxo, que estabelece a formalização obrigatória do requerimento via sistema eProtocolo. Esta mudança estrutural elimina imediatamente um dos principais gargalos identificados no diagnóstico: a ausência de padronização documental que gera retrabalho e atrasos expressivos.

O militar inativo acessa o portal digital da PMPR e preenche o requerimento padronizado em interface intuitiva e otimizada para o procedimento. O formulário digital integra todos os campos essenciais: dados pessoais atualizados, informações sobre inatividade e autorização expressa para consulta à pasta sanitária da Junta Médica. A validação automática garante preenchimento completo, eliminando definitivamente as inconsistências informacionais que comprometiam a eficiência do fluxo processual anterior.

Uma vez submetido o requerimento eletrônico, o processo segue automaticamente para uma fase completamente reestruturada de triagem e análise preliminar. Ao contrário do modelo atual, em que o CAB recebia solicitações desprovidas de informações e necessitava de consultas intersetoriais subsequentes, o novo fluxo direciona inicialmente todas as demandas para a DGP/4 (Setor de Inativos). Esta reorientação estratégica fundamenta-se na constatação de que este setor detém as informações primordiais sobre a situação de inatividade do militar, constituindo-se, portanto, no ponto de partida mais lógico e eficiente para iniciar o processo (conforme entrevistas DGP/4 e CAB).

A DGP/4, ao receber o processo já formalizado e com documentação completa, realiza uma análise preliminar estruturada que abrange múltiplas dimensões críticas. Primeiramente, verifica-se a condição de inatividade do militar, confirmando se este se encontra efetivamente na situação de reserva ou reforma. Simultaneamente, procede-se à consulta do sistema Meta4 para identificar a modalidade específica de inatividade, diferenciando entre Reserva

Remunerada, Reforma por Idade ou Reforma por Invalidez. Esta verificação inicial determina os caminhos subsequentes do processo e elimina a necessidade de consultas posteriores que geravam atrasos no modelo anterior.

Quando a análise preliminar identifica casos com indicativos de incapacidade ou reforma por invalidez, o processo é imediatamente encaminhado à Junta Médica, mas agora em condições completamente diferentes do cenário atual.

A documentação chega completa, incluindo a autorização prévia para acesso à pasta sanitária, suprimindo a fragilidade recorrente identificada no diagnóstico inicial, em que os processos chegavam incompletos e desprovidos das devidas autorizações. Esta medida resolve definitivamente a questão ética e legal que frequentemente paralisava a análise médica, permitindo que a Junta Médica foque exclusivamente na avaliação técnica da aptidão do requerente.

A Junta Médica, operando agora com informações completas e autorizações adequadas, realiza sua análise de forma mais célere e precisa. Nos casos em que se identifica restrições ao porte de arma de fogo, procede-se à anotação expressa no sistema Meta4, conforme preconiza a Portaria do Comando-Geral nº 999/2024 (Paraná, 2024).

O novo modelo estabelece um protocolo automatizado de comunicação que assegura a disponibilização imediata desses dados tanto para a DGP/4 quanto para o CAB, eliminando a falha de comunicação entre a Seção de Direitos e o Setor de Inativos que comprometia o repasse de dados cruciais no processo anterior.

Para os militares que não apresentam restrições médicas, ou após a liberação pela Junta Médica nos casos aplicáveis, o processo avança para a fase de avaliação psicológica, operando agora em um ambiente totalmente otimizado.

O CAB passa a receber processos já instruídos, com todas as informações necessárias validadas e organizadas, permitindo que os profissionais psicólogos concentrem seus esforços exclusivamente na atividade técnica de avaliação. Esta transformação elimina o tempo anteriormente desperdiçado com consultas posteriores e validações documentais, otimizando a produtividade do setor.

Considerando a limitação do efetivo disponível no CAB, diagnosticada como crítica, o modelo TO-BE incorpora a ampliação estruturada da equipe de psicólogos e a implementação de um sistema de agendamento otimizado. Esta expansão não se limita apenas ao aumento quantitativo de profissionais, mas inclui a reorganização das atividades para assegurar que

sempre haja psicólogos dedicados exclusivamente às avaliações para porte de arma, eliminando a fragmentação de atividades que reduzia a produtividade no modelo anterior.

A avaliação psicológica propriamente dita mantém todos os requisitos técnicos estabelecidos pela Resolução CFP nº 01/2022, preservando a individualização obrigatória dos testes e a aplicação da bateria mínima de instrumentos (CFP, 2022). Contudo, a condição operacional otimizada permite que cada avaliação seja conduzida de forma mais eficiente, com agendamentos estruturados que respeitam o tempo necessário de três horas e trinta minutos por candidato, mas dentro de uma programação que maximiza a capacidade de atendimento diário.

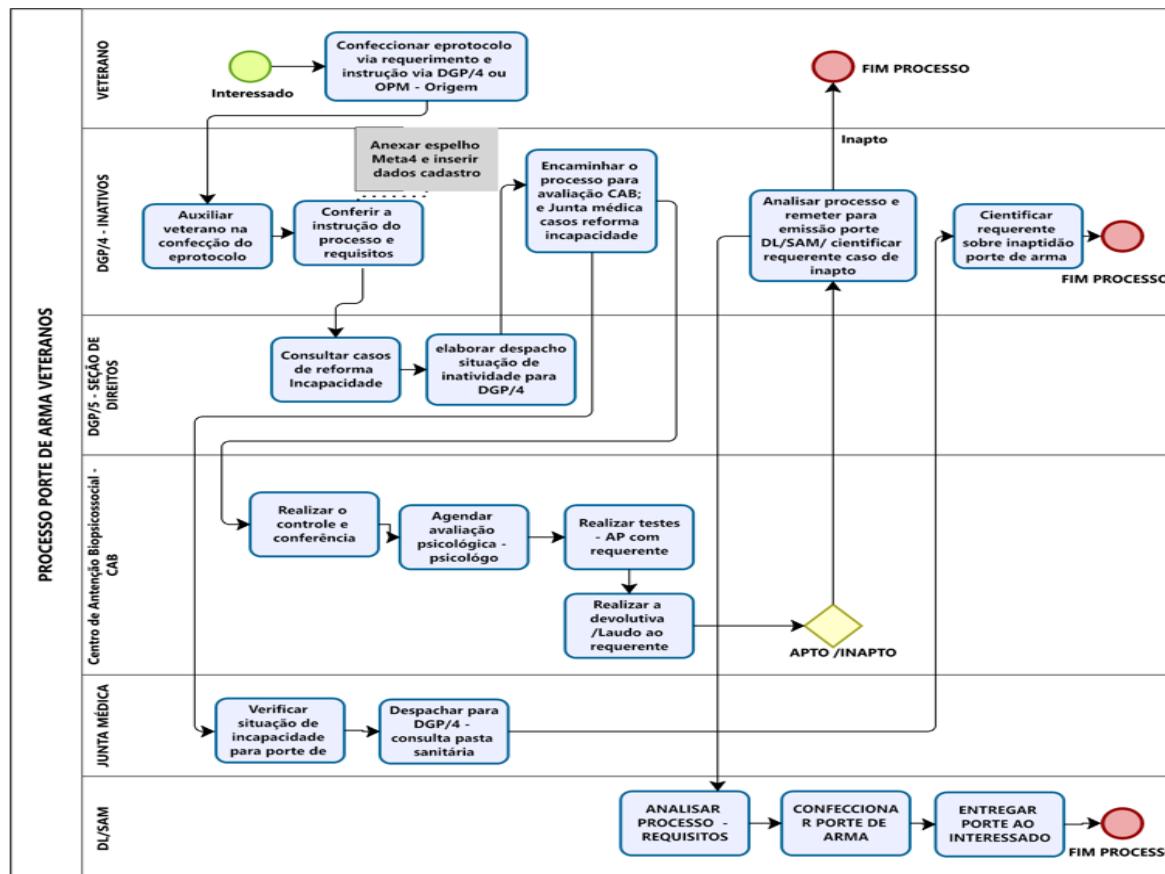
Concluída a avaliação psicológica, o processo segue para a fase de finalização com comunicação automatizada e transparente. O laudo psicológico é elaborado conforme os padrões técnicos exigidos e, independentemente do resultado ser apto ou inapto (CFP, 2022), o requerente é imediatamente comunicado através de múltiplos canais: sistema eProtocolo, e-mail e, quando necessário, contato telefônico. Esta comunicação proativa elimina a incerteza e ansiedade dos militares inativos quanto ao andamento de seus processos, problema recorrente identificado no modelo atual.

Para os casos de aptidão confirmada, o processo avança automaticamente para a DL/SAM, onde a emissão do porte de arma é realizada com base em informações já validadas e organizadas. A integração entre os sistemas assegura que não haja necessidade de nova conferência documental, acelerando esta etapa final. Nos casos de inaptidão, o novo modelo incorpora um protocolo de suporte que incluem orientações detalhadas sobre possibilidades de reavaliação futura e, quando apropriado, encaminhamento para suporte psicológico continuado.

Permeando este fluxo redesenhado, implementa-se um sistema de monitoramento e controle, inovação fundamental em relação ao modelo atual. Indicadores de desempenho são automaticamente calculados e disponibilizados em tempo real, abrangendo tempo médio de tramitação por etapa, taxa de conclusão dentro dos prazos estabelecidos e índices de satisfação dos requerentes.

Assim, o sistema de monitoramento não apenas permite a identificação proativa de gargalos emergentes, mas também fornece dados objetivos para a melhoria contínua do processo, em estrita observância às metas constantes do planejamento estratégico da PMPR (Paraná, 2025), ratificando a relevância da medição de desempenho para manter os processos dentro dos padrões de qualidade desejados (Gonçalves, 2015).

IMAGEM 2 - MAPEAMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA PARA PORTE DE ARMA DE FOGO TO BE – COMO DEVERIA SER.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O modelo TO-BE proposto mantém total conformidade com toda a fundamentação legal aplicável, incluindo a Portaria do Comando-Geral nº 999/2024 (Paraná, 2024), a Lei Federal nº 10.826/2003 (Brasil, 2003), a Resolução CFP nº 01/2022 (CFP, 2022), o Decreto Estadual nº 7.339/2010 (Paraná, 2010) e Planejamento Estratégico da PMPR 2025/2027 (Paraná, 2025). A reestruturação não altera requisitos legais ou técnicos, mas otimiza radicalmente a operacionalização, alinhando-se aos princípios constitucionais da eficiência administrativa e promovendo uma transformação que beneficia tanto a instituição quanto os militares veteranos atendidos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs-se a analisar o processo de avaliação psicológica para a concessão de porte de arma de fogo a militares inativos da PMPR. Os achados da pesquisa indicam que, apesar de ancorado em sólida base regulatória e perseguir objetivos institucionais

definidos, o processo enfrenta desafios operacionais. Foram identificadas fragilidades marcadas pela informalidade na iniciação, pela ausência de padronização documental e por lacunas na comunicação intersetorial. A aplicação da técnica dos cinco porquês desvelou a falta de padronização do requerimento formal e a indefinição explícita de atribuições e do ponto de iniciação oficial como as causas-raiz da morosidade e ineficácia observadas.

A metodologia empregada, com a utilização de questionários, observações diretas e ferramentas de gestão como a matriz RACI e o mapeamento BPMN (modelos AS-IS e TO-BE), permitiu uma compreensão aprofundada da dinâmica processual.

O mapeamento do modelo atual (AS-IS) evidenciou aspectos na governança que demandam maior clareza e definição, além de apontar limitações de recursos humanos, e a predominância de procedimentos informais que geram retrabalho e insatisfação entre os veteranos. A matriz RACI, por sua vez, demonstrou a necessidade de uma delimitação mais nítida de papéis e responsabilidades para otimizar o fluxo.

Em resposta a essas disfunções, foi concebido um modelo futuro (TO-BE) que representa um avanço para o processo. Este modelo incorpora a formalização obrigatória do requerimento via e-protocolo, a reestruturação da análise preliminar pela DGP/4, a otimização da atuação da Junta Médica com documentação completa e autorizações prévias, e a maximização da capacidade operacional do CAB por meio da ampliação da equipe de psicólogos e agendamento estruturado. Essa concepção está de acordo com a busca da PMPR por uma gestão moderna, dinâmica, integrada, participativa e compromissada, refletindo o compromisso inequívoco com a modernização e a excelência (Paraná, 2025).

A comunicação automatizada e um sistema de monitoramento com indicadores de desempenho foram previstos para garantir a transparência e a melhoria contínua. As soluções propostas, assim, confirmam a hipótese inicial de que a aplicação dessas ferramentas pode direcionar a maior padronização administrativa, a redução de retrabalho e a otimização dos recursos disponíveis (Paraná, 2025).

Este estudo de caso permitiu diagnosticar problemas pontuais e propor soluções concretas que harmonizam com o Planejamento Estratégico 2025/2027 da PMPR. O trabalho, assim, reforça a importância da gestão por processos como ferramenta para o fortalecimento da governança e da eficiência administrativa em instituições públicas de natureza hierárquica. Ao alinhar a pesquisa aos objetivos da própria Corporação, o trabalho contribui para o

aprimoramento dos serviços oferecidos à sociedade e aos militares veteranos, promovendo maior segurança jurídica e celeridade nos procedimentos.

O alcance deste estudo, focado em duas seções específicas da PMPR, oferece uma base sólida para investigações posteriores. Pesquisas futuras poderiam expandir a análise para outras unidades envolvidas e para a perspectiva dos próprios militares inativos como usuários do serviço. Igualmente, estudos longitudinais seriam valiosos para acompanhar a implementação das melhorias sugeridas e avaliar seu impacto efetivo na eficiência e na eficácia do processo.

REFERÊNCIAS

ABPMP. Association of Business Process Management professionals. Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK). 4. ed. 2020.

ABPMP. Association of Business Process Management professionals. Um guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento. V. 2. Chicago ABPMP, 2009.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Dez passos para a boa governança. 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/Bo/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acesso em 21 nov. 25. 23

BRASIL. Lei nº 10.826, de 22 de dezembro de 2003. Dispõe sobre registro, posse e comercialização de armas de fogo e munição, sobre o Sistema Nacional de Armas – Sinarm, define crimes e dá outras providências. Brasília, DF, 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l14119.htm. Acesso em: 14 nov. 2024.

BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. Manual de BPM: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA – (CFP). Resolução nº 01, de 21 de janeiro de 2022. Regulamenta a Avaliação Psicológica para concessão de registro e porte de arma de fogo e revoga a Resolução CFP nº 18, de 09 de dezembro de 2008, a Resolução CFP nº 02, de 30 de março de 2009 e a Resolução CFP nº 10, de 21 de outubro de 2009. Disponível em: <https://atosoficiais.com.br/cfp/resolucao-do-exercicio-profissional-n-1-2022-regulamenta-a-avaliacao-psicologica-para-concessao-de-registro-e-porte-de-arma-de-fogo-e-revoga-a-resolucao-cfp-n-18-de-09-de-dezembro-de-2008-a-resolucao-cfp-n-02-de-30-de-marco-de-2009-e-a-resolucao-cfp-n-10-de-21-de-outubro-de-2009>. Acesso em 10 jul. 25.

CRAWFORD, J. K. Project Management Maturity Model: Providing a Proven Path to Project Management Excellence. Boca Raton: Auerbach Publications, 2006. Detalha o uso da matriz

RACI para gestão de responsabilidades. DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL. Instrução Normativa nº 78/2014. Estabelece procedimentos para o credenciamento, fiscalização da aplicação e correção dos exames psicológicos realizados por psicólogos credenciados, responsáveis pela expedição do laudo que ateste a aptidão psicológica para o manuseio de arma de fogo e para exercer a profissão de vigilante. Disponível em: https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/armas/psicologos/instrucao-normativa_78_10defevereiro2014-1.pdf. Acesso em: 15 ago. 25.

DEMING, W. Edwards. *Saindo da crise*. 1. ed. São Paulo: Editora Fundação Vanzolini, 1990.

GONÇALVES, F. *Gestão de processos*. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

ISHIKAWA, K. *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1991. Livro do criador do diagrama de espinha de peixe, focado em controle de qualidade.

LIMA, P. R. A gestão de propostas, projetos e portfólio sob a égide do planejamento estratégico na Polícia Militar do Paraná. *Brazilian Journal of Development*, v. 9, n. 5, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv9n5-267>. Acesso em: 21 nov. 25.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE GOIÁS. *Manual de Mapeamento e Melhoria de Processos do Ministério Público do Estado de Goiás*, 2018. Disponível em: https://www.mpgp.mp.br/portal/arquivos/2018/02/27/17_51_11_692_Manual_de_Mapeamento_e_Melhoria_de_Processos_do_MP_GO.pdf. Acesso em: 02 jan. 25. 24

OHNO, T. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Portland: Productivity Press, 1988.

OSBORN, Alex F. *Applied imagination: principles and procedures of creative thinking*. New York: Charles Scribner's Sons, 1953.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ (PMPR). Decreto Estadual nº 7.339/2010. Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais da Polícia Militar do Paraná, Secretaria de Estado da Segurança Pública-SESP. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=56657&i%20indice=1&totalRegistro=6&dt=22.0.2024.10.2.48.785>. Acesso em: 03 dez 2024.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ (PMPR). Portaria do Comando-Geral nº 999, de 21 de agosto de 2024. Regula a aquisição, o cadastro e o porte de arma de fogo, munições, coletes de proteção balística e acessórios no âmbito da Corporação e dá outras providências. BG nº 159, de 22 de agosto de 2024. Curitiba, 2024.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ (PMPR). Portaria do Comando-Geral nº 1.253, de 20 de dezembro de 2022. Regula as atribuições e estruturas da Diretoria de Projetos – DPROJ.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ (PMPR). Portaria do Comando-Geral nº 682, de 12 de junho de 2025. Aprova o Planejamento Estratégico da PMPR 2025/2027 e dá outras providências.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO (PMESP). Gestão por Processos. São Paulo, 2023.

ROHRBACH, Bernd. Kreativ nach Regeln – Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen. *Absatzwirtschaft*, v. 12, n. 19, p. 73-76, 1969.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. Melhoria de processos: como gerenciar processos de negócio para obter resultados superiores. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2012.

SCARTEZINI, L. M. B. Análise e Melhoria de Processos. Goiânia, 2009.

SOUSA, J. C. A importância técnico-científica e os procedimentos da avaliação psicológica para o porte de armas. *Brazilian Journal of Business*, v. 7, n. 3, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.34140/bjv7n3-065>. Acesso em: 21 nov. 2025.

SÃO PAULO. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Gestão por Processos. São Paulo: PMESP, 2023. 51 f. Apostila do Curso Gestão por Processos.