



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

**O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ:  
 UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA  
 INSTITUIÇÃO**

**THE CHALLENGE OF IMPLEMENTING PLANNING IN THE MILITARY POLICE OF PARANÁ: AN  
 ANALYSIS OF RECENT CHANGES IN THE STRATEGIC STRUCTURE OF THE INSTITUTION**

**EL DESAFÍO DE IMPLEMENTAR LA PLANIFICACIÓN EN LA POLICÍA MILITAR DE PARANÁ: UN  
 ANÁLISIS DE LOS RECIENTES CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA DE LA  
 INSTITUCIÓN**

Wladimir Denkowski<sup>1</sup>, Luiz Carlos Lemos Júnior<sup>2</sup>

e524900

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i2.4900>

PUBLICADO: 02/2024

**RESUMO**

Inserida em um contexto complexo e dinâmico, com a imposição de realizar cada vez mais entregas com menos recursos, a Polícia Militar do Paraná (PMPR) busca soluções para se adaptar a esse cenário. A inserção de uma cultura de planejamento na instituição foi iniciada, mas algumas barreiras foram enfrentadas durante a implementação da estratégia. Verificou-se que o desafio da implementação é comum nas organizações públicas, tendo relação direta com a cultura existente. O presente estudo busca entender como foram realizadas as etapas para a formulação da estratégia na PMPR, bem como quais fatores dificultaram o processo de implementação. Como proposta do presente estudo, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: Como a definição clara de responsabilidades dos setores envolvidos com o planejamento estratégico, pode auxiliar a Polícia Militar do Paraná a superar os desafios impostos durante o processo de implementação? Para o presente estudo foi utilizada a lente epistemológica do interpretativismo construtivista. Coerente com essa epistemologia, optou-se pela abordagem qualitativa, por meio de uma revisão bibliográfica e documental. Como resultado, verificou-se que o adormecimento de setores estratégicos da PMPR, com o repasse de suas funções para setores do nível tático, trouxe dificuldades para a execução das atividades relacionadas à implementação do plano estratégico na PMPR. Para a continuidade dos trabalhos de implementação e o início dos processos de monitoramento, avaliação e atualização há a necessidade de se redefinir funções e reestruturar os setores de nível estratégico que foram enfraquecidos nas alterações recentes da instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento estratégico. Implementação. Atribuições.

**ABSTRACT**

*Inserted in a complex and dynamic context, with the obligation to carry out more outputs with fewer inputs, the Paraná Military Police (PMPR) seeks solutions to face this scenario. The insertion of a planning culture in the institution was initiated, but some barriers were faced during the implementation of the strategy. It was found that the implementation challenge is common in public organizations, having a direct relationship with the existing culture. The present study seeks to understand how the steps for formulating the strategy in the PMPR were carried out, as well as which factors hindered the implementation process. As a proposal for this study, we seek to answer the following research problem: How can the clear definition of responsibilities of the sectors involved with strategic planning help the Military Police of Paraná to overcome the challenges imposed during the implementation process? For the present study, the epistemological lens of constructivist interpretivism was used. Consistent with this epistemology, we opted for a qualitative approach, through a bibliographic and documentary review. As a result, it was found that the falling asleep of strategic sectors of the PMPR,*

<sup>1</sup> Major da Polícia Militar do Paraná, Subdiretor Interino de Projetos, Bacharel em Direito e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), especialista em Gestão Pública com ênfase na Segurança Pública, especialista em Docência pela PUCRS e UniPRF, especialista em Inteligência pela Escola de Inteligência da PMPR e especialista em Gestão por Processos pela PMESP. Instrutor de Planejamento Estratégico no Curso de Especialização em Planejamento, Projetos e Portfólio da PMPR.

<sup>2</sup> Major da Polícia Militar do Paraná, Chefe do Núcleo de Integridade e *Compliance* da PMPR, Bacharel em Direito pela Universidade Metropolitana Londrinense, especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), especialista em Educação a Distância pela UNOPAR e especialista em Planejamento, Projetos e Portfólio pela PMPR. Instrutor de Legislação Institucional no Curso de Formação de Oficiais da PMPR.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE  
SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

*with the transfer of their functions to sectors at the tactical level, caused difficulties in the execution of activities related to the implementation of the strategy in the PMPR. For the continuity of implementation work and the beginning of monitoring, evaluation and updating processes, there is a need to redefine functions and restructure strategic-level sectors that were weakened in recent changes to the institution.*

**KEYWORDS:** *Strategic planning. Implementation. Assignments.*

### RESUMEN

*Insertada en un contexto complejo y dinámico, con la obligación de realizar cada vez más entregas con menos recursos, la Policía Militar de Paraná (PMPR) busca soluciones para enfrentar este escenario. Se inició la inserción de una cultura de planificación en la institución, pero se enfrentaron algunas barreras durante la implementación de la estrategia. Se encontró que el desafío de implementación es común en las organizaciones públicas, teniendo una relación directa con la cultura existente. El estudio busca comprender cómo se llevaron a cabo los pasos para la formulación de la estrategia en el PMPR, así como qué factores obstaculizaron el proceso de implementación. Como propuesta para este estudio, buscamos responder al siguiente problema de investigación: ¿Cómo la definición clara de responsabilidades de los sectores involucrados con la planificación estratégica puede ayudar a la Policía Militar de Paraná a superar los desafíos impuestos durante el proceso de implementación? Para el estudio, se utilizó la lente epistemológica del interpretativismo constructivista y un enfoque cualitativo, a través de una revisión bibliográfica y documental. Como resultado, se constató que el adormecimiento de sectores estratégicos, con el traspaso de sus funciones a sectores a nivel táctico, provocó dificultades en la ejecución de las actividades relacionadas con la implementación del plan estratégico en la PMPR. Para la continuidad de los trabajos de implementación y el inicio de los procesos de seguimiento, evaluación y actualización, es necesario redefinir funciones y reestructurar sectores a nivel estratégico que quedaron debilitados en los recientes cambios de la institución.*

**PALABRAS CLAVE:** *Planificación estratégica. Implementación. Asignaciones.*

### INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Paraná (PMPR) tem evoluído nos últimos anos na adoção de um modelo de administração gerencial buscando entregar cada vez mais resultados com menos recursos, desafio imposto pelo contexto de restrição fiscal existente hodiernamente. A utilização de “princípios da qualidade total, planejamento estratégico, desenvolvimento de projetos e de processos com a concepção e conhecimento de preceitos voltados a temas como *compliance*” (Fernandes, 2022, p. 80.334) mostram que a corporação está trilhando um caminho conectado com as novas tendências, que podem ser utilizadas em uma instituição militar, com as devidas adaptações necessárias ao modelo de administração castrense.

A elaboração do Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035, publicado pela Portaria do Comando-Geral nº 273, de 21 de março de 2022 (Paraná, 2022c), trouxe significativo avanço sobre o conhecimento produzido a respeito da instituição, apontando suas forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças existentes no contexto em que atua. Esse documento mostra a preocupação da instituição em definir, tanto para seu público interno quanto para o público externo, sua missão, visão e valores, assim como os objetivos estratégicos que devem nortear as ações de seus integrantes (Paraná, 2022c).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE  
SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

A portaria acima referenciada explicitou as etapas seguidas pela Comissão encarregada de elaborar o planejamento estratégico da instituição, bem como os documentos que fazem parte do processo. O plano estratégico, o mapa estratégico, os planos estratégicos setoriais e a carteira de projetos da PMPR são a formalização de todo o processo de elaboração estratégica. O plano e o mapa estratégicos foram apresentados como apêndices da Portaria nº 273/2022. A coordenação dos trabalhos necessários para a elaboração dos planos estratégicos setoriais e da carteira de projetos ficou a cargo do Gabinete de Gestão Estratégica da PMPR (GGE/PMPR), que iniciou seus trabalhos em maio de 2022 (Paraná, 2022d).

O GGE/PMPR ficou ainda com a responsabilidade pelos processos de implementação, acompanhamento e atualização do planejamento estratégico. Com a criação da Diretoria de Projetos, em 11 de agosto de 2022 (Paraná, 2022e), o GGE/PMPR passou a ser vinculado a essa diretoria (Paraná, 2022g). Entretanto, no andamento dos trabalhos algumas barreiras foram enfrentadas, causando atraso no processo de implementação (Giacobbo, 1997; Santos, D., 2021).

O atraso na implementação do planejamento estratégico não impediu o desenvolvimento de projetos na PMPR. Contudo, não se pode afirmar se todos os projetos em desenvolvimento são realmente estratégicos e se estariam na Carteira de Projetos da PMPR, caso fosse utilizada uma metodologia padronizada para identificação, seleção e priorização de projetos na instituição (Lima, 2023, Santos, F., 2023).

Alguns estudos analisados no presente trabalho apontam para a necessidade de se aprimorar a forma de gestão dos projetos e dos processos na PMPR, identificando metodologias que seriam apropriadas para a corporação (Lima, 2023; Perovano, 2023b; Santos, F., 2023). Outros estudos indicam a necessidade de a corporação desenvolver trabalhos relativos à inteligência estratégica (Soares, 2022) e à gestão de riscos (Penkal; Caron, 2023) para auxiliar no processo de implementação e atualização da estratégia.

Sabe-se que a criação de estruturas na instituição gera impacto financeiro ao Estado. Para a sua autorização há a necessidade de um processo de convencimento político muitas vezes demorado (Denkowski, 2019). Além disso, uma série de outros fatores externos à instituição precisam ser alinhados para que uma nova Unidade ou setor seja criado (Perovano, 2023b).

Tendo em vista esse contexto, no presente artigo busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: Como a definição clara de responsabilidades dos setores envolvidos com o planejamento estratégico, pode auxiliar a Polícia Militar do Paraná a superar os desafios impostos durante o processo de implementação?

O objetivo geral a ser alcançado neste trabalho é elaborar uma proposta para definir as atribuições institucionais estritamente relacionadas à implementação, controle e atualização do Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035, envolvendo os setores da PMPR previstos na legislação atual (Paraná, 2022c; Soares, 2022; Lima, 2023; Penkal; Caron, 2023; Santos, F., 2023).

Para atingir esse objetivo geral foram delimitados os seguintes objetivos específicos: analisar os processos de formulação e implementação da estratégia existentes na literatura; entender os



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

desafios impostos às organizações públicas no processo de implementação da estratégia; conhecer o modelo de planejamento estratégico adotado pela Polícia Militar do Paraná; analisar a atual distribuição de funções relativas ao planejamento estratégico e sua relação com os níveis de planejamento; e, propor uma redistribuição de funções ligadas à implementação, monitoramento, avaliação e atualização do planejamento estratégico, considerando os setores da PMPR existentes na legislação atual e os níveis de planejamento.

O estudo desse tema se justifica tendo em vista ser considerado de relevante contribuição, conforme destacado por Perovano (2023a), pois está entre as principais reivindicações de pesquisa nos estudos produzidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021) e pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP, 2021). Além disso, o autor recomenda que todos os estudos produzidos nos cursos de aperfeiçoamento e especialização da PMPR sejam baseados nas necessidades apontadas no Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035 (Perovano, 2023a), o que demonstra a importância da temática ora analisada.

Na presente pesquisa foi utilizada a lente epistemológica do interpretativismo construtivista (Schwandt, 2000; Berger; Luckmann, 2003), com uma abordagem qualitativa, em um estudo abdução (Gioia; Corley; Hamilton, 2012), por meio de uma revisão bibliográfica e documental (Marconi; Lakatos, 2003).

Para facilitar a leitura do trabalho, este artigo foi dividido em seis capítulos. No primeiro, faz-se uma análise a respeito da evolução da estratégia e o surgimento do planejamento estratégico nas organizações. No segundo capítulo, são trazidas algumas informações a respeito do planejamento estratégico no sistema de segurança pública, destacando o contexto de incertezas e riscos que envolvem a atividade e o impacto que isso traz ao planejamento estratégico. No terceiro capítulo, são analisados os principais desafios enfrentados pelas organizações públicas no momento da implementação dos planos estratégicos, buscando-se uma correlação com os problemas enfrentados na iniciativa privada. No quarto capítulo, faz-se uma análise a respeito do processo de elaboração do planejamento estratégico na Polícia Militar do Paraná, as etapas desenvolvidas até o final do ano de 2023 e as principais dificuldades enfrentadas. Neste capítulo ainda são feitas algumas comparações com a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), que possui uma estrutura parecida com a da PMPR, mas com uma cultura de planejamento estratégico mais consolidada na instituição. No quinto capítulo são elaboradas algumas sugestões a respeito da distribuição das atribuições entre os setores existentes na corporação e que podem assumir a responsabilidade pelas etapas de implementação, monitoramento, avaliação e atualização do planejamento estratégico na Polícia Militar do Paraná. No sexto e último capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a construção da presente pesquisa.

### 1. A ESTRATÉGIA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Desde o homem das cavernas a estratégia está presente. Seja em relação à sobrevivência, à competição esportiva, ou mesmo a busca pelo poder, os grupos precisam escolher com cautela as



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE  
SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

ações que adotarão para terem sucesso em seus intentos. Com a inferioridade física em face da maioria dos animais, os seres humanos primitivos precisavam se organizar e definir a estratégia mais apropriada para terem sucesso em suas caçadas e garantirem a sobrevivência do bando, analisando os meios que dispunham para enfrentar os desafios e atingirem seus objetivos.

Com o passar dos anos, o ser humano se sobressaiu em relação às demais espécies. A luta agora era pelo sucesso, poder ou supremacia de um grupo em relação aos demais. Essa disputa colocou em destaque alguns estrategistas na história. Cyro, Dario, Alexandre – O Grande, Xenofonte e Napoleão são exemplos de estrategistas reconhecidos. O nome “estratégia” foi criado pelos gregos e se relacionava com a atividade militar, tanto que na língua grega caracterizava “a arte dos generais” (Mattos, 2004).

Com o sucesso da aplicação prática do conceito de estratégia nos campos de batalha, sua utilização passou a ser estudada para que pudesse ser replicada por todas as organizações de modo sistemático. Dessa forma, os estudos passaram a buscar entender como se dava o planejamento para a formulação e posterior aplicação da estratégia (Mintzberg, 2007).

“A arte da guerra”, de Sun Tzu, é um dos primeiros livros sobre estratégia, escrito há cerca de 2.400 anos. O texto faz referência a um “diretor de Planejamento Estratégico”, o que poderia ser considerada a primeira alusão feita na história ao planejamento estratégico. Alguns entendem que essa tradução do idioma chinês é “livre demais”. Porém, não há dúvidas sobre a tradução dos escritos de Henri Fayol, que na década de 40 registrou a “existência de previsões para dez anos... revisadas a cada cinco anos” (Mintzberg, 2007, p. 21 e 22). Esse início de registros formais sobre a estratégia adotada para uma organização é o surgimento do conceito utilizado atualmente de planejamento estratégico.

Em outras palavras, essa compreensão sobre o processo dos estrategistas de analisar o contexto, reconhecer riscos, ameaças e oportunidades, e a partir dessas informações estabelecer a direção que irão tomar, ou seja, sua estratégia, definindo a relação pretendida da organização com seu ambiente, é o que comumente os autores chamam de planejamento estratégico (Giacobbo, 1997; Maximiano, 2018).

Esse instrumento, utilizado com êxito pelos militares e por alguns visionários, começou a ser mais difundido nas grandes organizações do setor privado a partir dos anos 70. Nos anos 80, o setor público também passou a incorporar o planejamento estratégico como prática de gestão (Giacobbo, 1997). No início, o planejamento estratégico foi “mal compreendido pelos administradores envolvidos e visto como ‘mais um exercício de preenchimento de formulários’ exclusivamente para contentar a administração central” (Ansoff, 1993, p. 295).

Entretanto, com o tempo pode-se perceber que o planejamento estratégico muda o enfoque da organização. Suas ações passam a levar em consideração o futuro, em vez de ficar presa ao que foi no passado, gerenciando os problemas do presente. A organização passa a ser proativa ao invés de reativa (Giacobbo, 1997). O planejador analisa os dados disponíveis e define os objetivos da



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

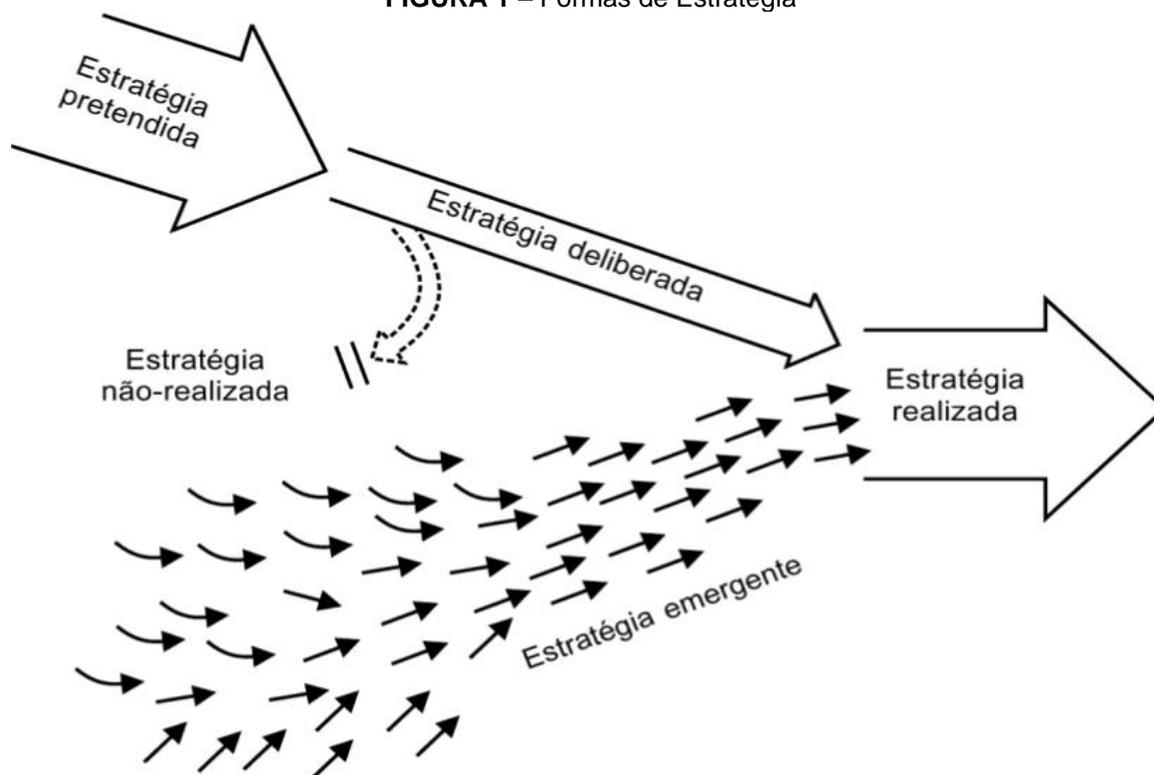
organização de forma balanceada com as expectativas dos gestores, “para garantir um processo de formulação de estratégia informado, integrativo e responsivo” (Mintzberg, 2007, p. 19).

Para organizações de grande porte, a estratégia geralmente é traduzida em um plano, que comunica e orienta todos os seus integrantes. O plano deve traduzir uma perspectiva da organização, que pode se ajustar às mudanças do ambiente (Giacobbo, 1997; Mintzberg *et al.*, 2007). Esses documentos representam o produto do planejamento, com uma posição estática e momentânea. Têm a finalidade de descrever ou predeterminar um curso de ação para um período específico, orientar a utilização dos recursos e formar a base para o controle e direção da organização (Chiavenato, 1993).

Os planos trazem em seu conteúdo o conjunto de estratégias pretendidas pelos planejadores. Essas estratégias pretendidas podem ser realizadas ou não. Para as estratégias pretendidas que são realizadas dá-se o nome de deliberadas. As estratégias pretendidas que não se concretizam, são chamadas de não-realizadas. Mintzberg (2007) chama a atenção para a estratégia que a maioria dos autores não reconhece, mas que na prática é a mais rotineira: a estratégia emergente, “na qual um padrão realizado não foi expressamente pretendido” (Mintzberg, 2007, p. 35).

Nesse tipo de estratégia, as ações vão sendo realizadas na organização, seja pelos estrategistas, seja pelos burocratas de nível de rua (Lipsky, 2019), e com o tempo ganham um padrão. Poucas estratégias são puramente deliberadas, tão pouco devem ser apenas emergentes. O que acontece é uma mescla entre o que se pretendia fazer com o que vai surgindo no processo de implementação da estratégia.

FIGURA 1 – Formas de Estratégia



FONTE: Mintzberg (2007).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE  
SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

Algumas organizações podem escolher ou simplesmente deixar surgir a prevalência total da estratégia emergente, criada pelos burocratas de nível de rua e que aos poucos torna-se padrão na organização, em um modelo *bottom-up* (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Santos, F., 2023). O problema da adoção das estratégias puramente emergentes é que não se tem a certeza se as ações adotadas são boas ou ruins, pois não foi pensado qual o seu papel e influência no futuro da organização (Mintzberg, 2007). Há a necessidade de a instituição monitorar e avaliar a execução de suas estratégias para entender que rumo está tomando.

Caracteristicamente, o ambiente impõe a necessidade de estratégias emergentes, pois os planos são estáticos e concebidos pela racionalidade limitada inerente ao próprio ser humano (March; Simon, 1967), colocados em prática num ambiente complexo, dinâmico e em constante transformação. O futuro das organizações não é baseado em uma única estratégia. Seus objetivos e metas serão atingidas a depender de um conjunto de estratégias bem definidas, adaptáveis conforme a mudança do ambiente (Brasiliano, 2023; Penkal; Caron, 2023). Essa característica faz com que os estrategistas retornem continuamente ao processo de elaboração do planejamento para serem “avaliados, revisados, adaptados, corrigidos e aprimorados ao longo do tempo” (Giacobbo, 1997, p. 76).

Há diversos modelos que tratam sobre a elaboração do planejamento estratégico. Eles envolvem quem são os planejadores, a forma de ideação do planejamento e o tipo de implementação da estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) categorizaram os modelos de formulação da estratégia e os classificaram em dez escolas. Santos, F., (2023) ao analisar o modelo de Planejamento Estratégico da PMESP afirmou que a instituição adota “o conceito de estratégia enquanto um plano (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010) e [...] a escola do planejamento, pois trata a elaboração da estratégia como um processo formal que se estrutura por meio de planos” (Santos, F., 2023, p. 19).

Independentemente de quem pensa a estratégia, um líder visionário ou um grupo de colaboradores, a elaboração da estratégia passa por algumas etapas, fases ou momentos que são comuns: análise do ambiente (interno, externo, contexto e cenários futuros), formulação ou formação da estratégia e implementação ou execução com o respectivo controle. Outras fases ou etapas podem ser acrescentadas em uma perspectiva ou outra, com nomenclaturas diferentes.

Grande parte dos modelos existentes na literatura para a elaboração de estratégias são formulados com base na iniciativa privada, sendo necessárias adaptações para as organizações públicas. Essas adaptações são decorrentes das características diversas entre organizações privadas e públicas, desde a definição da sua missão até a forma de monitorar e avaliar os resultados (Sampaio, 2021; Santos, F., 2023).

As organizações privadas possuem maior liberdade para definirem sua área de atuação. A missão das organizações públicas está definida na própria lei, sendo mais difícil o processo de alteração (Sampaio, 2021). As mudanças estruturais e de posicionamento no mercado nas organizações privadas são vistas como uma capacidade importante de adaptação ao meio. Nas



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE  
SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

organizações públicas, mudanças repentinas são difíceis de serem justificadas e não passam uma imagem de perenidade, coerência e estabilidade, valorizada no setor público (Giacobbo, 1997).

O sucesso do planejamento estratégico nas organizações privadas é primordialmente medido com base nos resultados financeiros. Modelos reconhecidos para a avaliação do desempenho organizacional como o *Balanced Scorecard* possuem como uma de suas perspectivas o desempenho financeiro (Santos, D., 2021). Para as organizações públicas essa perspectiva precisa ser adaptada. O sucesso de uma estratégia pode ser medida pelo atendimento de seu objetivo social e a satisfação da comunidade atendida, sendo que o lucro na maior parte dos casos não é sequer avaliado. Pelo contrário, a execução de todos os recursos disponibilizados é considerada boa prática de gestão (Sampaio, 2021; Paraná, 2022c).

Não obstante o modelo a ser tomado como base para o processo de planejamento estratégico na instituição, há a necessidade de treinamento para a execução das tarefas envolvidas com a elaboração e implementação do plano. A participação de mais pessoas na formulação, inclusive daqueles que serão responsáveis pela implementação da estratégia, confere legitimidade ao planejamento, acarretando maior comprometimento com os resultados pretendidos e a construção de um significado que faça sentido para todos (Denkowski, 2019).

### 2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA

Com o objetivo “de propor ações integradas no combate à violência e à criminalidade de qualquer natureza”, em 1991 foi criado o primeiro Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP). O documento ficou pouco conhecido e teve uma circulação restrita. Sua preocupação se direcionou aos órgãos policiais, trazendo previsões que se repetem em todos os demais planos: atuação integrada, interoperabilidade dos bancos de dados, melhores equipamentos, mais investimento em treinamento e salário digno para os profissionais da segurança pública. Não foram localizadas pesquisas que tratem especificamente sobre sua eficiência e resultados, mas pode-se afirmar que no decênio que esteve em vigor houve um aumento de 27,53% nas taxas de homicídios no país (Spaniol; Moraes Júnior; Rodrigues, 2020).

Seguindo a tendência de preocupação com a melhoria da prestação dos serviços públicos, em 4 de junho de 1998 foi promulgada a Emenda Constitucional nº 19, que atribuiu importância à eficiência na administração pública brasileira, ao elencá-la como um de seus princípios, previstos no Art. 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988). Isso quer dizer que para o Estado não basta atingir seus objetivos, mas fazê-lo com o menor dispêndio de recursos possível. Nas palavras de Perovano (2023b) seria “obter maior quantidade de entrega de bens e/ou serviços (*outputs*), com o uso da menor quantidade possível de recursos (*inputs*)” (Perovano, 2023b, p. 2).

A inclusão desse princípio na administração pública se fez necessária em face do contexto apresentado. O crescimento vegetativo dos gastos nas organizações públicas, em contrapartida à baixa qualidade dos serviços disponibilizados e a crescente insatisfação da sociedade, em um



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

momento de restrição fiscal cada vez mais acentuado, colocavam em xeque não apenas a imagem das instituições públicas, mas sua própria sobrevivência (Giacobbo, 1997; Sampaio, 2021).

Acontece que a elaboração de Planos Nacionais não surte o efeito desejado se cada órgão integrante do sistema não estiver alinhado aos objetivos propostos. Diante dessas condições, houve a necessidade de rever a capacidade de as instituições públicas realizarem suas entregas. Suas estruturas precisavam ser repensadas para reduzir seus custos fixos, gerenciar melhor seus riscos e prestar melhores serviços à sociedade. A transparência e o controle social passam a ser considerados na forma de gerir a coisa pública (TCU, 2020; Santos, D., 2021).

Fruto desse contexto, o planejamento estratégico passou a ser utilizado por algumas instituições policiais militares no Brasil. Recentemente foi aprovada a Lei Federal nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023, que instituiu a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios (Brasil, 2023), atualizando o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1.969 (Brasil, 1969), considerado o antigo estatuto das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil.

A nova lei traz em seu artigo 29 a obrigação dos Comandantes-Gerais das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares de apresentar “em até 60 (sessenta) dias da posse, plano de comando com metas, indicadores, prestação de contas e participação da sociedade, ajustado aos planos estratégicos da instituição” (Brasil, 2023). Desta forma, a elaboração do planejamento estratégico, do plano estratégico e do plano de comando passa a ser obrigatória nas Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares de todo o Brasil.

Isso mostra a preocupação do legislador em informar aos membros do sistema de segurança pública a importância do alinhamento dos documentos estratégicos em cada instituição. Além disso, há a necessidade de se ter o alinhamento estratégico da instituição com as normativas existentes e relacionadas ao tema, como as políticas e os planos nacionais e estaduais de segurança pública e defesa social, os planos plurianuais e os planos de governo. O alinhamento estratégico na formulação do planejamento favorece a integração dos órgãos envolvidos e a implementação da estratégia. Ao executar com responsabilidade e com uma visão sistêmica as suas atribuições legais, buscando atingir ao mesmo objetivo, todas as instituições integrantes do sistema ganham (Denkowski, 2023).

Nesse cenário entende-se o propósito da governança pública organizacional. Ela não é a burocratização do processo ou a colocação de empecilhos para cada “boa ideia” que surge repentinamente. Ao contrário, a governança pública deve estabelecer a direção estratégica a ser tomada, com base no monitoramento e avaliação constantes. Deve analisar os riscos, os problemas que afetam a entrega de resultados e o atingimento dos objetivos estratégicos pela instituição (Paraná, 2019). Deve remover controles desnecessários que acarretam desperdícios de tempo e mão de obra, e não agregam valor no serviço prestado à população (Kim; Mauborgne, 2005; Santos, D., 2021; PMESP, 2023).

Para que a governança seja executada de forma adequada é essencial uma boa gestão do conhecimento, com o registro elaborado pela própria instituição e pelos seus integrantes de todos os



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

processos adotados, mudanças realizadas e resultados obtidos. Isso pode ajudar na construção de novos modelos organizacionais e contribuir para a compreensão daquilo que deu certo e daquilo que deu errado. Esse banco de dados serve para analisar os riscos em cada proposta de mudança. A análise apurada das consequências das decisões que afetam a estrutura organizacional e das funções executadas pelos setores da organização pode evitar a adoção de modelos equivocados que precisarão em breve serem repensados (Santos, D., 2014).

A governança inclui ainda a gestão de riscos, como uma atividade que deve integrar todas as áreas da corporação, incluindo a tomada de decisão. A integração é fator determinante para sua eficácia. Conforme afirmam Penkal e Caron (2023):

[...] cumpre ao Alto Comando da Corporação, ao Estado-Maior e Diretorias a incorporação da gestão de risco na governança, possibilitando um alinhamento com os objetivos, estratégia e cultura organizacional, além de promover o monitoramento sistemático de riscos, estabelecendo diretrizes sobre a quantidade e o tipo de risco que pode ou não ser assumido (Penkal; Caron, 2023, p. 19.526).

Essa gestão de riscos deve ter foco para concentrar sua atenção naquilo que é importante para a instituição, ou seja, seus ativos. É essencial que cada instituição entenda quais são seus ativos e direcione os esforços para protegê-los das ameaças externas. Sem a compreensão daquilo que é essencial e precisa ser protegido a qualquer custo e daquele risco que pode ser aceito, não se consegue analisar o problema de maneira adequada e ter a noção exata da gravidade do impacto de cada decisão para a instituição, seja a curto, médio ou longo prazo. A falta de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos, “constitui-se também um risco, no que se refere ao atingimento de seus objetivos, processos ou projetos, refletindo em termos de resultado” (Penkal; Caron, 2023, p. 19.521).

Como parte da gestão de riscos, a análise de riscos possui a função de monitorar os ambientes internos e externos, identificar os riscos e analisar de forma integrada ao planejamento estratégico da corporação, definindo aquilo que pode vir a afetar o atingimento dos objetivos estratégicos (Paraná, 2019). Dada a importância da análise de riscos, sua posição foi alterada nas instituições, saindo da área técnico-operacional para uma posição estratégica. Penkal e Caron (2023) afirmam que a avaliação de riscos também pode assessorar na “elaboração de projetos e estudos de Estado-Maior” sendo “uma ferramenta essencial para as Seções do Estado-Maior e [...] para a Diretoria de Projetos” (Penkal; Caron, 2023, p. 19.536). Alegam ainda que:

[...] a gestão de risco abarca o planejamento do processo, a identificação dos riscos, a análise, com a estimativa de probabilidade de ocorrência e seu decorrente impacto, a definição de planos de resposta, além do monitoramento e controle. Trata-se de um processo constante, que se retroalimenta, exigindo revisões constantes ao longo do tempo de modo que eventuais mudanças de cenário possam ser identificadas e as ações adaptadas (Paixão, 2022 *apud* Penkal; Caron, 2023, p. 19.529).

Partindo da necessidade de se antecipar tendências, a prospecção de cenários futuros é fator essencial para o sucesso das instituições de segurança pública, ou até mesmo para sua



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

sobrevivência (Hamada; Moreira, 2020; Soares, 2022). Nesse sentido, as instituições precisam ter setores voltados à inteligência estratégica, para “evitar determinadas surpresas, mormente aquelas que podem ser previstas, ou ao menos deduzidas, a partir de análises prospectivas” (Soares, 2022, p. 45.051).

Um setor que desenvolve trabalhos de inteligência estratégica pode assessorar o processo de tomada de decisão. Com o assessoramento adequado, o gestor estratégico terá mais elementos para tomar melhores decisões, preparando hoje a instituição para enfrentar problemas futuros, mantendo o foco no atingimento dos objetivos estratégicos e das metas relacionadas (Paixão, 2022; Penkal; Caron, 2023).

Inseridos em um ambiente cada vez mais incerto que necessita de análise constante para que a organização responda melhor às mudanças e direcione sua estratégia de forma adequada (Giacobbo, 1997; Penkal; Caron, 2023), um dos maiores desafios de um planejamento não é a tomada de decisões em si, mas deriva da complexidade de envolver toda uma estrutura de decisão em busca do atingimento dos objetivos comuns (Mintzberg, 2007).

Essa complexidade interfere no resultado das ações e faz com que sejam necessárias correções durante o caminho. Esse é um dos motivos pelo qual as organizações precisam a todo tempo analisar como anda a execução de sua estratégia e tomar medidas para recolocar as ações nos trilhos, ou mesmo mudar de trilhos.

### 3. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

No Brasil, apesar das iniciativas envolvendo a elaboração de planejamentos estratégicos no setor público ter iniciado nos anos 80 e no Sistema de Segurança Pública nos anos 90, as organizações ainda enfrentam muitos obstáculos para a sua efetiva implementação e adoção como instrumento de gestão. A implementação exige tempo e esforço. Às vezes mais tempo e esforço do que previsto ou desejado inicialmente (Giacobbo, 1997).

Conforme afirmam os doutrinadores, a parte mais difícil do processo é a implementação do plano estratégico. Esses problemas superam as dificuldades encontradas na fase de formulação, que sem uma boa implementação, “pode se tornar apenas boa intenção” (Mintzberg, 2007; Sobral; Peci, 2014, p. 233; Paludo; Oliveira, 2021; Sampaio, 2021; Santos; Silveira, 2022).

Para colocar em prática todas as decisões de forma integrada, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos no plano, a primeira barreira observada é a necessidade de mudança da cultura existente. O ser humano é resistente a mudanças e a implementação da estratégia está intimamente ligada a alterações na configuração existente (Chiavenato; Sapiro, 2020).

Mudanças culturais não se realizam de um dia para o outro, principalmente em grandes organizações. Adotar um plano estratégico representa “perda de graus de liberdade, redução do poder discricionário, quando não do poder arbitrário, adoção de nova ordem das coisas, perturbação do *status quo*” (Giacobbo, 1997, p. 101). As mudanças a serem efetuadas durante o processo de



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

implementação da estratégia devem ser incrementadas aos poucos, levando em consideração a cultura existente. Mudanças drásticas podem criar barreiras intransponíveis.

Para que essas mudanças ocorram de fato na instituição há a necessidade de que a alta administração se envolva diretamente no processo. Em algumas organizações públicas, a elaboração do planejamento estratégico é fruto de determinação legal ou determinação superior. Nesses casos, o plano estratégico acaba sendo deixado em uma prateleira, usado apenas para adornar o discurso dos dirigentes, sem compromisso efetivo com a sua execução, ou como justificativa nas decisões para as quais faltam conhecimento ou argumentos (Giacobbo, 1997).

A dificuldade de implementação do planejamento estratégico também é verificada pela falta de reconhecimento de sua real necessidade. A relativa garantia de sobrevivência das organizações públicas atua como forte aliada do imobilismo e da estabilidade. Soma-se a isso a característica própria das organizações públicas de busca pela aparência de continuidade, estabilidade e coerência, que formam uma identidade institucional (Giacobbo, 1997). Percebe-se que quanto mais forte a identidade existente na organização, mais forte será o laço entre seus integrantes e os costumes vigentes, portanto mais difíceis os processos de mudança (Maranhão; Macieira, 2010; Denkowski, 2019; Perovano, 2023b).

Essa identidade organizacional forte, característica das instituições militares (Denkowski, 2019), somada à necessidade de manutenção das aparências de estabilidade e uniformidade, criam uma aversão a mudanças disruptivas, necessárias após longos períodos de paralisia institucional (Giacobbo, 1997). Em apertada síntese, pode-se afirmar que:

[...] a falta de adesão e de compromisso da administração superior com o planejamento, a descontinuidade administrativa, a verticalização excessiva, a falta de interação intraorganizacional, o descompasso entre planejamento e orçamento, com ênfase excessiva no cumprimento desse último, e a resistência a mudanças foram apontados como principais fatores que inviabilizam a implementação do planejamento (Giacobbo, 1997, p. 90).

Além disso, a falta de priorização das atividades de gestão e governança, com o acompanhamento dos resultados e delineamento do perfil futuro pelos membros da alta administração, acabam trazendo prejuízos à implementação do planejamento. A maior parte do tempo é dedicada a atividades de execução, de gerenciamento de crises ou emergências e à participação em eventos simbólicos e sem importância (Giacobbo, 1997).

Alguns dos problemas apontados por Giacobbo (1997) foram enfrentados pela Polícia Militar da Bahia (PMBA) na implementação do Plano Estratégico da PMBA 2017-2025. A pressão que as tarefas cotidianas exercem na agenda dos gestores impede a dedicação necessária no processo de execução das iniciativas relacionadas ao plano estratégico. Outro fator que influencia no resultado é a falta “de um maior profissionalismo na gestão das organizações, principalmente no que se refere à cultura de monitoramento e avaliação dos resultados” (Santos, D., 2021, p. 267).

O planejamento estratégico é um processo complexo, que exige monitoramento e avaliação constantes, conhecimento, atitude e principalmente o suporte da alta gestão no momento da



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

implementação. A falta de um sistema de monitoramento e avaliação dos resultados, que seja padronizado e com efetivo controle da gestão organizacional, com a indicação clara dos indicadores e metas a serem atingidas é fator que dificulta o acompanhamento do sucesso ou fracasso do que foi planejado (Santos; Silveira, 2022). Interfere diretamente na análise a respeito da efetividade das estratégias adotadas, conseqüentemente, na falta de informações sobre quais iniciativas são eficazes e quais não atingiram o objetivo desejado (Lima, 2023; Santos, F., 2023).

Dessa forma, não se cria uma cultura de aprendizagem organizacional e de melhoria contínua. Diante de um problema, qualquer iniciativa é válida e as decisões são tomadas sem se ter objetivos, procedimentos e resultados esperados bem definidos, seguindo um modelo de processo decisório conhecido como “lata de lixo” (Lousada; Valentim, 2011).

Esse modelo de processo decisório, também chamado de anárquico, não leva em conta a necessidade de um pensamento sistêmico nas organizações (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Entender que todas as decisões são inter-relacionadas, não importa em que nível da organização você está inserido: estratégico, tático ou operacional. Gestores menos informados, desde a alta direção até os responsáveis pela implementação da estratégia na ponta, os chamados burocratas de nível médio ou burocratas de nível de rua (Lipsky, 2019), imaginam equivocadamente que as decisões isoladas que adotam não impactam no restante da organização.

É comum as organizações formularem planos “fantásticos” que falham na execução. Nesse momento os planejadores culpam os responsáveis pela implementação por não darem o devido valor ao belo plano que elaboraram, apontando falta de compromisso. Os executores, por sua vez, culpam os planejadores, afirmando que os planos estão divorciados da realidade. Se preocupam em apontar os erros e esquecem das virtudes do plano apresentado. Mas por definição, todo fracasso de implementação é um fracasso de formulação (Giacobbo, 1997; Mintzberg, 2007, p. 36).

As organizações que tiveram sucesso na implementação de seus planos estratégicos, dedicaram, entre outros fatores, atenção especial ao treinamento do pessoal encarregado de desenvolver as tarefas relacionadas ao planejamento estratégico. Capacitaram equipes multidisciplinares para a elaboração de seus planos, com a participação do pessoal de execução. Avaliaram a forma de efetivar as mudanças necessárias com a adoção de um sistema de administração participativa. Em todas elas o apoio e a participação efetiva da alta administração foram notados. Todas as ações relacionadas à elaboração e implementação do planejamento estratégico são complexas e difíceis, especialmente em organizações que não possuem uma cultura de planejamento. A execução sem o conhecimento adequado dificilmente trará os resultados esperados (Giacobbo, 1997).

O treinamento orientado para o desenvolvimento ou para o fortalecimento de uma cultura de pensamento sistêmico é um ponto essencial que pode facilitar o processo de implementação de um plano estratégico, considerando que os membros de determinada organização conseguem visualizar mais facilmente as vantagens de se estabelecer os objetivos estratégicos e as prioridades. A importância que é conferida ao planejamento estratégico pela alta administração informa a todos os



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

seus integrantes que o sucesso na implementação deve ser buscado com empenho e dedicação (Giacobbo, 1997; Mintzberg, 2007; Denkowski, 2019; Paraná, 2019; Sampaio, 2021; Santos, D., 2021).

#### 4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

A Polícia Militar do Paraná (PMPR) compreendendo a necessidade de inserção de uma cultura de planejamento na organização, em razão do contexto complexo de atividades, processos e incertezas em que atua, demonstrou o seu amadurecimento (Soares, 2022; Santos, F., 2023) ao iniciar a elaboração do planejamento estratégico no ano de 2020. Por meio da Portaria do Comando-Geral nº 664-EM, de 30 de junho de 2020, publicada no Boletim do Comando-Geral nº 120, de 30 jun. 2020, o Alto Comando designou a comissão encarregada de formular o planejamento estratégico da corporação (Paraná, 2020).

A inclusão de um grupo no nível estratégico e um grupo de especialistas na comissão, possibilitou a adoção de visões diferentes, essencial para facilitar o processo de implementação no futuro (Giacobbo, 1997). Essa diversidade de opiniões foi potencializada quando a comissão efetuou uma pesquisa junto aos oficiais da corporação (oficiais superiores – coronéis, tenentes-coronéis e majores – e demais oficiais mestres ou doutores) para identificar os desafios da instituição e categorizar as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Análise SWOT), informações essenciais para a formulação do planejamento (Santos; Silveira, 2022).

Assim, a comissão coletou mais informações e integrou um maior número de pessoas na análise ambiental formulada, buscando responder aos anseios dos *stakeholders*, ou seja, aqueles que têm interesse no serviço desempenhado pela instituição. Essa ação conferiu maior legitimidade ao processo de formulação da estratégia e também buscava maior envolvimento posterior na implementação (Giacobbo, 1997; Mintzberg, 2007; Denkowski, 2019).

Cientes de que os modelos de formulação da estratégia existentes na literatura precisam de adaptações para as organizações públicas, especialmente as militares (Sampaio, 2021; Santos, F., 2023), o grupo envolvido nos trabalhos para a elaboração do Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035, dividiu a elaboração do conteúdo estratégico (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010) em oito etapas: 1. Diagnóstico estratégico; 2. Revisão de princípios organizacionais; 3. Construção de uma visão estratégica; 4. Formulação estratégica; 5. Definição de objetivos estratégicos; 6. Definição de indicadores estratégicos; 7. Montagem das metas estratégicas e; 8. Definição de iniciativas e montagem da Carteira de Projetos.

O resultado do trabalho realizado pela comissão foi a elaboração da Portaria do Comando-Geral nº 273, de 8 de março de 2022, publicada no Boletim do Comando-Geral nº 054, de 21 mar. 2022 (Paraná, 2022c). Essa portaria aprovou o Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035. Um dos produtos desse processo de formulação da estratégia foi o Plano Estratégico da PMPR 2022-2035, publicado como Apêndice I da referida portaria. Ainda foi elaborado o Mapa Estratégico da PMPR (Apêndice II).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

Além do Plano e do Mapa Estratégicos da PMPR 2022-2035, a referida portaria faz alusão a dois outros produtos: 1. Planos Estratégicos Setoriais e; 2. Carteira de Projetos da PMPR. O desenvolvimento desses produtos ficou a cargo do Gabinete de Gestão Estratégica da PMPR (GGE/PMPR), criado pela mesma norma legal (Paraná, 2022c). Outra atribuição do GGE/PMPR está prevista no artigo 7º: “os processos de implementação, acompanhamento e atualização do Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035 serão realizados pelo Gabinete de Gestão Estratégica (GGE/PMPR), a ser institucionalizado” (Paraná, 2022c, p. 73).

A primeira composição do GGE/PMPR foi oficializada pela Portaria do Comando-Geral nº 456, de 13 de maio de 2022. Formado por 15 (quinze) militares estaduais, contava com especialistas em planejamento estratégico, polícia comunitária, direitos humanos, gestão de pessoas e *compliance*. Em sua composição estavam integrantes do Estado-Maior, das Diretorias e dos Comandos Intermediários (Paraná, 2022d).

O primeiro trabalho desenvolvido pelo GGE/PMPR foi a coordenação do desenvolvimento dos Planos Estratégicos Setoriais, afetos às Diretorias e aos Comandos Regionais. Esses planos teriam como base para sua elaboração e consolidação a mesma estrutura do Plano Estratégico (Paraná, 2022c). Além disso, os planos estratégicos setoriais serviriam de subsídio para a identificação, seleção e priorização de iniciativas para a construção da Carteira de Projetos da PMPR 2022-2035. Os planos estratégicos setoriais são considerados na literatura de planejamento como um plano de nível tático, tradição herdada das organizações militares, responsável por desdobrar o plano estratégico para as diversas áreas de gestão na instituição (Mintzberg, 2007; Paraná, 2022c).

A metodologia adotada para a elaboração dos planos estratégicos setoriais contou também com a participação dos Batalhões da PMPR. Foram efetuadas reuniões de trabalho que tinham por objetivo comunicar o plano estratégico e com base nos conceitos expostos, construir iniciativas. Essas iniciativas foram construídas pelas Unidades, Comandos Intermediários e Diretorias, reunidas, transcritas e encaminhadas para o GGE/PMPR, junto a outros conteúdos solicitados (missão, visão, valores e fatores críticos de sucesso de cada órgão do nível tático).

Durante a execução desses trabalhos, o Alto Comando, com a intenção de melhorar a coordenação executiva de governança do portfólio estratégico da instituição, encaminhou proposta para a criação da Diretoria de Projetos, que foi efetivada por meio da Lei nº 21.186, de 11 de agosto de 2022 (Paraná, 2022e). Suas atribuições foram detalhadas pela Portaria do Comando-Geral nº 1.253, de 20 de dezembro de 2022 (Paraná, 2022i). Entre elas está a responsabilidade pelo assessoramento do Alto Comando no gerenciamento de propostas, projetos, portfólios e convênios da PMPR, bem como o alinhamento desses instrumentos com o planejamento estratégico da corporação.

Além dessas atribuições, a Diretoria de Projetos teria a incumbência de coordenar o Gabinete de Gestão Estratégica da PMPR (Paraná, 2022g). Dessa forma, havia a necessidade de alteração da estrutura do GGE/PMPR para a continuidade dos trabalhos, pois a primeira composição, criada em razão dos conhecimentos e das funções que seus componentes ocupavam, não estava se mostrando



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

mais atuante, em razão de diversas transferências envolvendo os oficiais que integravam o GGE/PMPR. Esse fato corrobora com a afirmação de Giacobbo (1997) de que a descontinuidade administrativa é um fator que dificulta a implementação da estratégia nas organizações públicas.

Além das atribuições envolvendo a coordenação dos trabalhos de elaboração dos planos estratégicos setoriais, o GGE/PMPR possui a incumbência de realizar os trabalhos de captação, seleção e priorização de iniciativas para a montagem da Carteira de Projetos da PMPR (Paraná, 2022c). Porém, utilizando uma interpretação sistemática ampliada da referida portaria, em conjunto com a doutrina de planejamento estratégico, pode-se entender que a última etapa do desenvolvimento da Carteira de Projetos da PMPR, a priorização das iniciativas, deverá ser feita pelo Conselho de Gestão Estratégica da PMPR (CGE/PMPR), tendo por base as iniciativas captadas e selecionadas pelo GGE/PMPR (Paraná, 2022b).

O Conselho de Gestão Estratégica da PMPR teve sua primeira composição dada pelo Art. 6º da Portaria do CG nº 273/2022, alterada posteriormente pela Portaria do Comando-Geral nº 791, de 26 de agosto de 2022, para incluir os Diretores de Inteligência e de Projetos (Diretorias recém-criadas) e o Comandante da Academia Policial Militar do Guatupê – APMG (após alteração legal que colocou a APMG no mesmo nível das Diretorias). A composição atual do CGE/PMPR tem o Comandante-Geral como presidente e mais 11 (onze) coronéis da PMPR como membros. Ainda prevê em sua composição a presença do Comandante e do Chefe do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros Militar, instituição que se emancipou da PMPR em dezembro de 2022, por meio da Emenda Constitucional nº 53, de 14 dez. 2022 (Paraná, 2022h). Nota-se que há a necessidade de atualização das composições do Gabinete e do Conselho de Gestão Estratégica da PMPR para se amoldarem à atual estrutura da corporação.

Outro desafio apresentado no Plano Estratégico da PMPR 2022-2035 é o desenvolvimento de um sistema capaz de monitorar o alcance das metas definidas (Paraná, 2022c, p. 13). A previsão inicial era de que esse sistema fosse capaz de monitorar, avaliar e acompanhar as metas e iniciativas integrantes da Carteira de Projetos, além de promover a elaboração dos Planos Estratégicos Setoriais.

Não foi localizado no plano estratégico menção sobre o que seria exatamente esse sistema: se informatizado ou se seria a adoção de uma metodologia cientificamente comprovada para a gestão de projetos, conforme sugeriu Lima (2023) em seu trabalho de análise sobre a gestão de propostas (iniciativas), projetos (iniciativas priorizadas) e portfólio (Carteira de Projetos) sob a égide do planejamento estratégico na PMPR.

Assim como Lima (2023), Santos, F., (2023) apoia que a adoção da gestão de projetos na PMPR é o modelo mais adequado para que a corporação possa fazer a coordenação e o controle da Carteira de Projetos. Santos, F., (2023) ainda sugere a adoção da metodologia *Design Thinking* para inspiração, idealização e implementação de projetos estratégicos, ou seja, para a montagem da Carteira de Projetos da PMPR.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

A adoção dessas metodologias de gestão de projetos pode auxiliar a corporação no monitoramento e avaliação dos indicadores e das metas estratégicas apresentadas no plano. Ao todo são 30 (trinta) indicadores e metas estratégicas presentes. As metas definem os resultados quantitativos ou qualitativos a serem alcançados ano a ano, ou no final do prazo definido para o atual plano estratégico. Esse controle efetivo serve para balizar o alcance dos objetivos estratégicos definidos e avaliar a efetividade do planejamento (Paraná, 2022c).

Para a definição do modelo a ser adotado pela PMPR na realização do monitoramento e avaliação dos indicadores e metas estratégicas, pode-se analisar como a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) realiza essas atividades. A PMESP é uma instituição que já possui uma cultura de planejamento incentivada desde os anos 90. Percebe-se que o setor responsável pela definição das metodologias, padronização e implementação da gestão de projetos e por processos na PMESP é a 6ª Seção do Estado-Maior (PMESP, 2023; Santos, F., 2023).

Atualmente a PMESP está adotando a metodologia de gestão de projetos com base no conjunto de práticas definidas pelo PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). Cada projeto estratégico tem um gerente, escolhido de acordo com critérios técnicos, sendo responsável pela execução do projeto. O gerente de projeto, além de ter conhecimento técnico a respeito do assunto, recebe treinamento sobre a gestão de projetos para desempenhar melhor seu papel. Caso se verifique que “um projeto não está em andamento, são adotadas medidas para identificar o motivo, acionando a equipe do projeto” (PMESP, 2023; Santos, F., 2023, p. 14).

Na PMESP, a 6ª Seção do Estado-Maior acompanha apenas projetos que resultam em inovação, não sendo responsável por projetos que envolvam aquisições. Essa metodologia segue a sugestão apontada por Lima (2023) de que a Diretoria de Projetos da PMPR deveria ser a responsável apenas por “projetos estratégicos de modernização, inovação e recompletamento” (Lima, 2023, p. 18.416). A abrangência é outro critério adotado na PMESP para definir responsabilidades. Assim, projetos que envolvam apenas Unidades, que sejam de abrangência local, devem ser gerenciados pela própria Unidade, não sendo de responsabilidade da 6ª Seção do Estado-Maior (Santos, F., 2023).

Voltando a análise para a PMPR, outro setor criado recentemente e que pode auxiliar em todo esse processo de planejamento estratégico é o Núcleo de Integridade e *Compliance* Setorial (NICS/PMPR). Visando a aumentar a transparência de suas ações, aprimorar o combate à corrupção e garantir uma gestão eficiente e confiável dos recursos públicos, o Governo do Paraná implementou o Programa de Integridade e *Compliance* nos órgãos da administração do poder executivo estadual, por meio da Lei Estadual nº 19.857, de 29 de maio de 2019 (Paraná, 2019).

O programa envolve a concepção, implementação e monitoramento de políticas, procedimentos e práticas em torno do respeito à moralidade e eficiência administrativa (CGE, 2019). A PMPR, dando cumprimento à determinação legal, iniciou a implementação do Programa de Integridade e *Compliance* na instituição em janeiro de 2022, com a indicação do Agente de *Compliance*. Na sequência, por meio da Portaria do Comando-Geral nº 221, de 9 de março de 2022,



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

foi criado o Núcleo de Integridade e *Compliance* Setorial na PMPR, subordinado diretamente ao Chefe do Estado-Maior da corporação, composto pela Seção de *Compliance*, Seção de Controle Interno e Seção de Ouvidoria e Transparência (Paraná, 2022b).

Um dos primeiros trabalhos desenvolvidos foi a identificação, avaliação e proposta para tratamento dos riscos institucionais. Esse trabalho, realizado entre março de 2022 a julho de 2023, dará origem ao Plano de Integridade da PMPR. Esse documento reúne os principais riscos institucionais e atualmente está em fase de revisão na Coordenadoria de *Compliance* da Controladoria-Geral do Estado (CGE), devendo ser publicado em breve.

Outra estrutura que pode apoiar no processo de atualização do planejamento estratégico é a 2ª Seção do Estado-Maior da PMPR, por meio da prospecção de cenários futuros. A utilização de cenaristas para colher as sementes do futuro e analisar a relação da PMPR com as mudanças prospectadas, pode antecipar tendências e preparar melhor a instituição para o que está por vir (Hamada; Moreira, 2020; Soares, 2022; Penkal; Caron, 2023).

### 5. PROPOSTAS PARA A RETOMADA DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

A Polícia Militar do Paraná é estruturada em órgãos de direção, apoio e execução, previstos na Lei Estadual nº 16.575, de 28 de setembro de 2010 (Lei de Organização Básica da PMPR), e nos últimos anos teve alterada a composição de seus órgãos de direção, com a criação da Diretoria de Inteligência e da Diretoria de Projetos, o que gerou alterações de atribuições funcionais orgânicas em outros órgãos da corporação (Paraná, 2010b).

A Diretoria de Inteligência, criada no ano de 2021, foi definida como órgão de direção setorial do sistema de inteligência, responsável pelo planejamento, desenvolvimento, coordenação, fiscalização, controle e execução das atividades de inteligência da Corporação (Paraná, 2021). A Diretoria de Projetos, criada no ano de 2022, é o órgão de direção setorial responsável pela coordenação executiva de governança do Portfólio Estratégico, constituindo-se num escritório de projetos e processos da instituição (Paraná, 2022e).

O Estado-Maior, órgão de direção geral da PMPR, é responsável pelo planejamento estratégico da corporação, sendo composto por seis seções, enumeradas e nomeadas de 1ª a 6ª Seções, sendo que estas tiveram alterações circunstanciais em suas atribuições funcionais, destacadamente as funções da 2ª e da 6ª Seções de Estado-Maior (Paraná, 2010b).

A 2ª Seção do Estado-Maior é responsável pelas atividades de inteligência na Corporação, com suas atribuições orgânicas definidas no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais da Polícia Militar do Estado do Paraná (RISG/PMPR), aprovado pelo Decreto Estadual nº 7.339, de 8 de junho de 2010 (Paraná, 2010a). Todavia, no ano de 2021, suas atribuições operacionais foram absorvidas pela Diretoria de Inteligência, restando somente as funções estratégicas à 2ª Seção. Sua composição ficou reduzida a somente o Chefe da 2ª Seção, que ainda acumula a função operacional de Subdiretor da Diretoria de Inteligência.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

A 6ª Seção do Estado-Maior tem previsão funcional de responsabilidade pelos assuntos relativos ao planejamento administrativo e orçamentação e também tem suas atribuições orgânicas definidas no RISG/PMPR (Paraná, 2010a). No ano de 2022, todas as suas atribuições foram absorvidas pela Diretoria de Projetos e pela Diretoria de Apoio Logístico e Finanças. Assim, pode-se afirmar em uma analogia, que a 6ª Seção se encontra “adormecida”, terminologia esta utilizada pela Polícia Militar do Estado de São Paulo para definir um órgão ou Unidade da Polícia Militar que não foi extinto, apenas aguarda novas definições de suas atribuições funcionais.

Os órgãos citados acima possuem estreita relação com a implementação do plano estratégico. Para que todo esse trabalho iniciado possa ter continuidade e gere bons frutos, há a necessidade de se redefinir responsabilidades, de acordo com as especificidades de cada setor da PMPR existente na legislação atual. Isso se justifica pelo fato de que desta forma, apenas a movimentação interna de oficiais e praças, bem como a atualização do Quadro Organizacional, redistribuindo o efetivo para os setores que precisam ser reestruturados, podem operacionalizar a proposta sem a necessidade de decisões externas à PMPR (Denkowski, 2019; Perovano, 2023b).

A análise de responsabilidades e a elaboração da proposta foram feitas com base na distribuição dos níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. Levou-se ainda em consideração a nova Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (Brasil, 2023). Não se propôs alterações substanciais no formato adotado no Planejamento Estratégico 2022-2035 da PMPR, mas apenas alterações pontuais que podem facilitar o processo de implementação.

Independentemente de qual a função atribuída a cada setor envolvido, é importante a adoção da gestão por processos na implementação (Perovano, 2023b). Essa visão traz vários benefícios à instituição, entre eles a maior integração entre os setores, sem a compartimentação de responsabilidades, com todos os envolvidos no processo de ponta a ponta entendendo qual o seu papel e como contribui para o todo, pois há interdependência nos comportamentos dos integrantes desse sistema (PMESP, 2023).

Inicialmente, recomenda-se a reestruturação da 2ª e da 6ª Seções do Estado-Maior. Corroborando com o trabalho de Soares (2022), a 2ª Seção do Estado-Maior (PM/2) pode desenvolver trabalhos de inteligência estratégica, com a prospecção de cenários futuros. Esse trabalho pode ser apoiado pelo Núcleo de Integridade e *Compliance* Setorial da PMPR com a identificação de riscos que podem trazer grande impacto à instituição caso se concretizem. Assim, a corporação adotaria medidas adequadas para se preparar em face de cenários que não pudessem ser modificados, ou influenciar na construção de um cenário mais favorável aos objetivos institucionais (Hamada; Moreira, 2020; Penkal; Caron, 2023).

Como relatado acima, a 6ª Seção do Estado-Maior (PM/6), teve nos últimos anos suas funções estratégicas de planejamento e gestão divididas entre setores com funções de execução (diretorias). Sugere-se a reestruturação da PM/6 retomando as funções de “planejamento administrativo e orçamentação” (Paraná, 2010b), sendo responsável ainda pela definição das



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

metodologias a serem adotadas na PMPR em relação ao planejamento estratégico, gestão de projetos e gestão por processos. A padronização de metodologias traz resultados significativos na qualidade dos trabalhos, principalmente no monitoramento e avaliação das metas estratégicas (Perovano, 2023b; Santos, F., 2023).

A PM/6 poderá ainda assumir as atribuições afetas ao Gabinete de Gestão Estratégica da PMPR, que deverá ter nova composição, sendo responsável pela coordenação dos trabalhos para a elaboração dos planos estratégicos setoriais, afetos às diretorias e comandos intermediários. Com a conclusão desse trabalho poderão ser captadas e selecionadas as iniciativas para priorização pelo Conselho de Gestão Estratégica, compondo a Carteira de Projetos da PMPR.

Outra função que deixou de ser responsabilidade direta do Estado-Maior nos últimos anos e está atribuída à Diretoria de Projetos é a gestão de convênios na PMPR. Em razão dessa atribuição demandar análises estratégicas antes de sua celebração, sugere-se que a função seja absorvida pela PM/6. Ou seja, a definição de modelos, padronização de processos e principalmente a análise quanto ao interesse estratégico da instituição na formalização das propostas de convênios deve ser centralizada na PM/6, sem a possibilidade de as Unidades negociarem diretamente com outros órgãos a elaboração de convênios. Isso impede a negociação de parcerias para objetos que muitas vezes não são do interesse institucional, que não são prioridade da PMPR naquele momento ou que possuem outros mecanismos menos dispendiosos para se atingir o mesmo objetivo.

A Diretoria de Projetos ficaria responsável pela coordenação da execução de todos os convênios que possuíssem transferência de recursos à PMPR. A centralização permite ao Comando-Geral uma visão macro dos convênios, com o controle sobre os percentuais executados e prazos em um único local (Santos, F., 2023), reduzindo a possibilidade de atrasos na execução ocasionadas pela troca constante de gestores e fiscais, sem o devido repasse das funções. Quanto aos convênios que não envolvem transferências de recursos, chamados pela legislação paranaense de termo de cooperação (Paraná, 2022a), a responsabilidade pela execução ficaria a cargo da Unidade demandante, ou da Unidade cujo objeto se relaciona.

A Diretoria de Projetos ficaria encarregada ainda pela coordenação e execução dos “projetos estratégicos de modernização, inovação e recompletamento da PMPR” (Lima, 2023, p. 18.415), com base na metodologia apontada como adequada pela PM/6.

O Núcleo de Integridade e *Compliance* Setorial deve ter suas funções adaptadas ao contexto da PMPR. Além das atribuições de identificação de riscos institucionais, pode ter uma atitude proativa na gestão de riscos (Penkal; Caron, 2023), alertando o Alto Comando sobre riscos que podem impactar no atingimento dos objetivos e das metas estratégicas. Essa ampliação das atribuições para o apoio no tratamento dos riscos facilitaria a inclusão do NICS/PMPR na cultura organizacional. O NICS/PMPR ainda pode trabalhar em conjunto com as diretorias e gerentes de projetos estratégicos, para a análise de riscos envolvidos na execução da Carteira de Projetos da PMPR.

Outra ação que já vem sendo desenvolvida e pode ser ampliada é o fortalecimento da cultura de planejamento estratégico na instituição. A previsão da realização do segundo Curso de Gestão



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

Estratégica, Portfólio e Projetos em Segurança Pública para oficiais e do primeiro curso para praças demonstra a importância que a PMPR vem dando ao tema. Podem ainda ser desenvolvidas ações para a disseminação da doutrina de gestão de projetos e de gestão por processos na corporação, a exemplo dos cursos de curta duração ofertados pela PMESP e que já tiveram a participação de oficiais e praças da PMPR (PMESP, 2023).

### 6. MÉTODO

Para o desenvolvimento desse estudo partiu-se da premissa de que as organizações estão inseridas em ambientes complexos, dinâmicos e em constante mudança em seus processos e estruturas. Coerente com esse entendimento, foi utilizada a lente epistemológica do interpretativismo construtivista. A visão construtivista entende que os significados são construídos socialmente pelos sujeitos (Berger; Luckmann, 2003). Já o interpretativismo sugere que as pessoas constroem o sentido das coisas com base nos conhecimentos adquiridos, influenciadas por suas experiências pessoais (Schwandt, 2000).

Coerente com a lente epistemológica utilizada, optou-se pela abordagem qualitativa, pois não foram utilizados dados estatísticos para a análise, mas a construção da pesquisa foi realizada com base na produção científica existente, interpretada pelos autores, levando em conta suas experiências pessoais, em conjunto com a teoria existente, em um estudo abdução (Gioia; Corley; Hamilton, 2012).

Para a construção dessa pesquisa buscou-se analisar a produção científica que trata a respeito do planejamento estratégico, principalmente os trabalhos que abordam os desafios enfrentados durante os processos de implementação dos planos. Para isto, foi realizada uma revisão bibliográfica e documental, analisando-se livros e artigos científicos que tratam sobre o tema, além da leitura de normas que se referem diretamente ao problema de pesquisa (Marconi; Lakatos, 2003).

A seleção das obras foi feita inicialmente com base na lista dos estudos publicados pelos oficiais da Polícia Militar do Paraná que foram considerados relevantes pela Comissão de Promoção de Oficiais. O Almanaque de Obras está disponível na intranet da corporação, sendo composta por livros, artigos científicos e projetos realizados. Foram pesquisados e selecionados os artigos que continham em seus títulos as expressões “gestão”, “estratégia”, “estratégica”, “projeto”, “processo”, “planejamento estratégico” ou “governança”.

Com a leitura dos títulos pode-se selecionar os artigos que possuíam alguma relação com o objeto de pesquisa. Posteriormente foram lidos os resumos e feita nova seleção. Dessa leitura chegou-se a 22 (vinte e dois) artigos que tinham seus estudos relacionados de alguma forma ao problema de pesquisa do presente trabalho. Assim, foram lidos os resumos de todos os 22 (vinte e dois) artigos, sendo selecionados 11 (onze) desses estudos para servirem de base para a presente pesquisa.

Para complementar a pesquisa bibliográfica foram buscados em sites de pesquisas artigos científicos e livros *online* que tratam especificamente dos conceitos de administração, planejamento



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE  
SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

estratégico e as dificuldades para sua implementação. Apostilas institucionais que tratam sobre planejamento estratégico em órgãos públicos foram consultadas e se mostraram importantes para o entendimento das especificidades dessas organizações. Além disso, todas as referências cruzadas e que possuíam estreita relação com os assuntos discutidos nesse trabalho foram lidas diretamente na fonte, para que a interpretação fosse elaborada com base no texto original, buscando reduzir o viés cognitivo.

A interpretação das fontes de estudo e a formulação da resposta à pergunta de pesquisa sofreram a influência dos autores, que tiveram participação direta no processo de implementação do planejamento estratégico na PMPR, seja na função de Agente de *Compliance*, membro do Gabinete de Gestão Estratégica ou Subdiretor de Projetos da PMPR.

Os critérios para a seleção do tema de pesquisa levaram em consideração o atual contexto em que a PMPR está inserida. As legislações mais recentes, tanto no cenário nacional quanto estadual, estão destacando a importância do planejamento estratégico nas instituições públicas. O uso de ferramentas e processos que auxiliem na elaboração do planejamento de longo prazo e a adoção dessa cultura na instituição se mostram necessárias para que a corporação tenha maior sucesso na execução de seus projetos estratégicos.

Entender os desafios impostos durante o processo de implementação da estratégia em uma organização pública de investidora militar, relacionando essas dificuldades com as funções exercidas pelos setores envolvidos, pode auxiliar as instituições militares estaduais a antecipar problemas. A antecipação desses cenários e a consequente adoção das medidas necessárias para mitigar os riscos envolvidos, definindo responsabilidades de acordo com a estrutura organizacional existente, pode evitar o dispêndio de tempo e recursos cada vez mais escassos (Giacobbo, 1997; Penkal; Caron, 2023).

Além disso, o estudo desse tema é de relevante contribuição acadêmica e prática, conforme destacado por Perovano (2023a), pois está entre as principais reivindicações de pesquisa nos estudos produzidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021) e pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP, 2021). O autor ainda recomenda que todos os estudos produzidos nos cursos de aperfeiçoamento e especialização da PMPR sejam baseados nas necessidades apontadas no Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035 (Perovano, 2023a), o que demonstra a importância da temática ora analisada.

A definição clara de funções pode facilitar a continuidade do processo de implementação do plano estratégico na PMPR, bem como esclarece quais setores atuariam diretamente no monitoramento, avaliação e atualização do planejamento estratégico, levando em conta os resultados de sua execução, os riscos identificados e a prospecção de cenários futuros (Paraná, 2022c; Soares, 2022; Lima, 2023; Penkal; Caron, 2023; Santos, F., 2023).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

### 7. CONSIDERAÇÕES

O presente estudo buscou revisar a literatura e a legislação que tratam sobre administração estratégica para fazer uma análise do processo de elaboração e as dificuldades encontradas durante o processo de implementação do planejamento estratégico na Polícia Militar do Paraná.

Verificou-se que as instituições de segurança pública estão inseridas em um contexto complexo, carregado de incertezas, com a imposição de um cenário fiscal cada vez mais restritivo (Hamada; Moreira, 2020; Sampaio, 2021; Soares, 2022; Penkal; Caron, 2023). Em contrapartida, o crescimento vegetativo de seus gastos, somado à necessidade de transparência cada vez maior das suas ações, prestando contas ao cidadão (*accountability*), impõem a necessidade de adoção de uma cultura de planejamento (Giacobbo, 1997; Sampaio, 2021; Santos, D., 2021).

A PMPR iniciou o processo de construção do atual planejamento estratégico da corporação no ano de 2020, mas mudanças na estrutura organizacional, aliadas às transferências de militares estaduais que deveriam impulsionar ou que estavam diretamente envolvidos no processo de implementação da estratégia, dificultaram a continuidade dos trabalhos.

Da mesma forma, mudanças recentes efetuadas na estrutura de Estado-Maior e nas Diretorias impuseram algumas barreiras aos setores táticos da Corporação que assumiram responsabilidades estratégicas. Em contrapartida, o Núcleo de Integridade e *Compliance* Setorial foi estruturado na PMPR, porém ainda não foi integrado à cultura organizacional, precisando de adaptações em relação ao modelo criado para os órgãos do poder executivo estadual.

Para superar esses desafios, no presente estudo sugere-se a reestruturação da 2ª e da 6ª Seções do Estado-Maior da PMPR, retomando as funções estratégicas que foram assumidas por setores do nível tático da corporação. A PM/2 pode desenvolver em conjunto com o NICS/PMPR estudos para a prospecção de cenários futuros que possam impactar o atingimento dos objetivos estratégicos da corporação. A antecipação de tendências pode auxiliar o Alto Comando na implementação de ações que preparem a instituição para um futuro incerto (Hamada; Moreira, 2020; Soares, 2022; Penkal; Caron, 2023). O NICS/PMPR pode assumir uma postura proativa na identificação e tratamento de riscos que se relacionem com os objetivos estratégicos da corporação.

A PM/6, além das suas atribuições referentes ao planejamento administrativo e orçamentação, pode exercer as funções de assessoramento direto ao Chefe do Estado-Maior da PMPR na gestão do planejamento estratégico, assumindo a direção dos trabalhos afetos ao Gabinete de Gestão Estratégica da PMPR. No mesmo formato da PMESP, a PM/6 ainda pode ser a responsável pela definição da doutrina de gestão de projetos e gestão por processos na PMPR. Tendo em vista o interesse estratégico que a formulação de convênios apresenta para a instituição, a definição das diretrizes e a avaliação do interesse institucional podem ser realizadas pela 6ª Seção do Estado-Maior, evitando iniciativas isoladas das Unidades que podem conter prioridades locais que não correspondem às prioridades organizacionais.

A coordenação da execução dos convênios celebrados (aqueles que possuem transferência de recursos) ficaria centralizada na Diretoria de Projetos. Essa alteração traria maior controle e



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE  
SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

acesso fácil às informações para o Comando-Geral. Os termos de cooperação (aqueles sem transferência de recursos), continuariam com a execução sob a responsabilidade das unidades demandantes ou das unidades cujo objeto seja afeto.

Como última proposta do presente estudo, sugere-se a ampliação das iniciativas referentes ao fortalecimento de uma cultura de planejamento, gestão de projetos e gestão por processos, com a criação de cursos rápidos, baseados nos modelos ofertados pela Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP, 2023).

O presente trabalho possui como limitação o fato de que dedicou sua atenção à redefinição de atribuições funcionais para a continuidade dos trabalhos de implementação do plano estratégico na PMPR, relacionadas aos órgãos existentes na legislação atual. Como sugestão de pesquisas futuras, levando em consideração a mudança da estrutura organizacional das Polícias Militares do Brasil com a previsão dos órgãos de assessoramento e correção na Lei Orgânica Nacional (Brasil, 2023), podem ser realizados estudos a respeito da criação do Gabinete de Gestão Estratégica como órgão de assessoramento vinculado diretamente ao Comando-Geral da PMPR, para se dedicar de forma exclusiva às atividades de implementação, monitoramento, avaliação e atualização do planejamento estratégico.

### REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 19 jan. 2024.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1.969**. Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1969. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0667.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0667.htm)>. Acesso em: 29 jan. 2024.
- BRASIL. **Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023**. Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2023-2026/2023/lei/l14751.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/lei/l14751.htm). Acesso em: 19 jan. 2024.
- BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Polícia Federal. Dep. de Assuntos de Segurança Pública. **Plano Nacional de Segurança Pública**. Brasília, DF: MJ, 1991.
- BRASILIANO, A. C. R. **Gestão de riscos cibernéticos**. São Paulo: Sicurezza, 2023.
- CGE. Controladoria-Geral do Estado. **Programa Estadual de Integridade e Compliance**: Pilares do Programa. Curitiba: CGE, 2019. (online). Disponível em: <https://www.cge.pr.gov.br/Pagina/Programa-Estadual-de-Integridade-e-Compliance>. Acesso em: 4 jan. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE  
SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DENKEWSKI, W. **A tensão no ambiente legal como fonte do sensemaking**: o processo de alteração do requisito de ingresso referente à escolaridade na Polícia Militar do Paraná. 2019. 152f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Orientadora: Jane Mendes Ferreira Fernandes. Defesa: Curitiba, 2019. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/59985?show=full>. Acesso em: 17 jan. 2024.

DENKEWSKI, W. O fortalecimento de uma cultura de polícia preventiva como estratégia sustentável para a melhoria do desempenho operacional na Polícia Militar do Paraná. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 3, p. e432887, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i3.2887. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/2887>. Acesso em: 17 jan. 2024.

FERNANDES, R. A. Administração estratégica: uma proposta de especialização para a Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 12, p. 80333-80354, dec., 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n12-234. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/55649>. Acesso em: 3 jan. 2024.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA (FBSP). **Anuário Brasileiro de Segurança Pública**. São Paulo: FBSP, 2021. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/anuario-brasileiro-seguranca-publica/>. Acesso em: 14 jan. 2024.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União**, nº 74, p. 73-107, 1997. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>. Acesso em: 17 jan. 2024.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2012.

HAMADA, H. H.; MOREIRA, R. P. A inteligência estratégica como atividade essencial para as instituições de segurança pública. **Cadernos de Segurança Pública**, Rio de Janeiro, Ano 12, n. 12, set. 2020. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/586239867/Inteligencia-Estrategica-Como-Atividade-Essencial>. Acesso em: 19 jan. 2024.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Atlas da Violência-2021**. Brasília: IPEA, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/publicacoes>. Acesso em: 12 jan. 2024.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

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**, Curitiba, v. 9, n. 05, p. 18415-18435, 29 maio 2023. ISSN 2525- 8761. DOI 10.34117/bjdv9n5-267. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/60203>. Acesso em: 3 jan. 2024.

LIPSKY, M. **Burocracia de nível de rua**: dilemas do indivíduo nos serviços públicos. Tradutor: Arthur Eduardo Moura da Cunha. Brasília: Enap, 2019.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. 2. ed. Rio de Janeiro: QualityMark. 2010.

MARCH, J. G.; SIMON, H. **Teoria das Organizações**. São Paulo: FGV Editora, 1967.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTOS, C. de M. A Estratégia: Origens, Fundamentos, Desdobramento no Espaço e no Tempo. **Revista da Escola Superior de Guerra**, v. 20, n. 43, p. 5-9. Rio de Janeiro, jan./dez. 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico [recurso eletrônico]**. Tradução: Maria Adelaide Carpijani. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman. 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007.

PAIXÃO, P. Planejamento estratégico, gestão de riscos e tomada de decisão. **Linkedin Portugal**. Publicado em 31 de julho de 2022. Disponível em: <https://acesse.one/kb199>. Acesso em: 19 jan. 2024.

PALUDO, A. V.; OLIVEIRA, A. G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico**: para órgãos e entidades públicas. Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2021.

PARANÁ. **Decreto nº 10.086, de 17 de janeiro de 2022**. Regulamenta, no âmbito da Administração Pública estadual, direta, autárquica e fundacional do Estado do Paraná, a Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021, e dá outras providências. Publicado no Diário Oficial nº 11.097, de 17 de janeiro de 2022. Curitiba, 2022a.

PARANÁ. **Decreto nº 7.339, de 8 de junho de 2010**. Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais da Polícia Militar do Paraná, publicado no Diário Oficial nº 8.236, de 8 de junho de 2010. Curitiba, 2010a.

PARANÁ. **Emenda Constitucional nº 53, 14 de dezembro de 2022**. Curitiba, PR: Sistema Estadual de Legislação, 2022h. Disponível em: <https://l1nk.dev/OrHrN>. Acesso em: 13 jan. 2024.

PARANÁ. **Lei nº 16.575, de 28 de setembro de 2010**. Dispõe que a Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR) destina-se à preservação da ordem pública, à polícia ostensiva, à execução de atividades de defesa civil, além de outras atribuições previstas na legislação federal e estadual, publicada no Diário Oficial nº 8.314, de 29 de setembro de 2010. Curitiba, 2010b.

PARANÁ. **Lei nº 19.857, de 29 de maio de 2019**. Institui o Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública Estadual e dá outras providências, publicada no Diário Oficial nº 10.446, de 29 de maio de 2019. Curitiba, 2019.

PARANÁ. **Lei nº 20.868, de 9 de dezembro de 2021**. Altera dispositivos da Lei nº 16.575, de 28 de setembro de 2010, publicada no Diário Oficial nº 11.075, de 10 de dezembro de 2021. Curitiba, 2021.

PARANÁ. **Lei nº 21.186, de 11 de agosto de 2022**. Altera dispositivos das Leis nº 16.575, de 28 de setembro de 2010, que dispõe que a Polícia Militar do Estado do Paraná destina-se à preservação da ordem pública, à polícia ostensiva, à execução de atividades de defesa civil, além de outras atribuições previstas na legislação federal e estadual, e nº 21.116, de 30 de junho de 2022, que cria as Funções Privativas-Policiais no âmbito do Departamento de Polícia Penal e do Departamento da Polícia Civil, bem como cargos em comissão e funções gratificadas no âmbito da Secretaria de Estado da Segurança Pública, e dá outras providências. Curitiba: Sistema Estadual de Legislação, 2022e. Disponível em:



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=269921&indice=1&totalRegistros=1&dt=19.1.2023.17.13.7.458>. Acesso em: 10 jan. 2024.

PARANÁ. Polícia Militar. Comando-Geral. **Portaria do Comando-Geral nº 664 – EM**, de 30 de junho de 2020. Designa Comissão estratégica e de especialistas. Curitiba, PMPR, 2020.

PARANÁ. Polícia Militar. Comando-Geral. **Portaria do Comando-Geral nº 221**, de 9 de março de 2022. Implementa o Núcleo de Integridade e *Compliance* Setorial (NICS) na Polícia Militar do Paraná, definindo sua estrutura e regulando suas atribuições. Curitiba, PMPR, 2022b.

PARANÁ. Polícia Militar. Comando-Geral. **Portaria do Comando-Geral nº 273**, de 21 de março de 2022, alterada pela Portaria do Comando-Geral nº 791, de 26 de agosto de 2022 e pela Portaria do Comando-Geral nº 805, de 6 de setembro de 2022. Curitiba: Planejamento Estratégico da PMPR, 2022c. Disponível em: <https://1nk.dev/0anP9>. Acesso em: 11 jan. 2024.

PARANÁ. Polícia Militar. Comando-Geral. **Portaria do Comando-Geral nº 456**, de 13 de maio de 2022. Designação de militares estaduais para comporem o Gabinete de Gestão Estratégica (GGE/PMPR). Curitiba, PMPR, 2022d.

PARANÁ. Polícia Militar. Comando-Geral. **Portaria do Comando-Geral nº 791**, de 26 de agosto de 2022, altera a Portaria do Comando-Geral nº 273, de 8 de março de 2022. Curitiba: Planejamento Estratégico da PMPR, 2022f. Disponível em: <https://1nk.dev/0anP9>. Acesso em: 11 jan. 2024.

PARANÁ. Polícia Militar. Comando-Geral. **Portaria do Comando-Geral nº 805**, de 6 de setembro de 2022, altera a Portaria do Comando-Geral nº 273, de 8 de março de 2022. Curitiba: Planejamento Estratégico da PMPR, 2022g. Disponível em: <https://1nk.dev/0anP9>. Acesso em: 11 jan. 2024.

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

PENKAL, R. C.; CARON, R. Avaliação de risco: ferramenta assessorial ao processo de tomada de decisão na Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, v. 9, n. 6, p. 19521–19542, 2023. DOI: 10.34117/bjdv9n6-055. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/60605>. Acesso em: 12 jan. 2024.

PEROVANO, D. G. Análise dos temas de estudos científicos produzidos no curso de aperfeiçoamento de oficiais e curso superior de polícia: contribuições e efeitos sobre o sistema de governança na Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, v. 9, n. 3, p. 12327–12350, 2023a. DOI: 10.34117/bjdv9n3-221. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/58494>. Acesso em: 12 jan. 2024.

PEROVANO, D. G. Gestão por processos como prática de aperfeiçoamento do planejamento estratégico da Polícia Militar do Paraná. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 4, p. e443027, 2023b. DOI: 10.47820/recima21.v4i4.3027. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/3027>. Acesso em: 17 jan. 2024.

PMESP. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Gestão por Processos**. São Paulo: PMESP, 2023. 43 f. 29cm.

SAMPAIO, P. P. P. de. [reformulador]. **Curso de Planejamento Estratégico e Gestão em Segurança Pública**. Brasília: Ministério da Justiça e Segurança Pública/SEGEN, 2021.

SANTOS, D. E. de M. **A formulação do planejamento estratégico na Polícia Militar do Estado do Paraná como suporte ao processo de gestão estratégica institucional**. 2021. 329f. Tese (Doutorado) - CAES, São Paulo, 2021.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ: UMA ANÁLISE SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO  
Wladimir Denkowski, Luiz Carlos Lemos Júnior

SANTOS, D. E. de M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: o uso do conhecimento como estratégia para gestão pública de segurança no 5º Comando Regional de Polícia Militar do Estado do Paraná. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas). Universidade Estadual de Maringá (UEM). Maringá: UEM, 2014.

SANTOS, F. C. C. dos; OLIVEIRA JUNIOR, I. Avanços, estagnações e retrocessos da gestão operacional na Polícia Militar do Paraná: estudando o passado para entender o presente e prospectar o futuro. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 13785-13807, fev. 2022. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/44410>. Acesso em: 3 jan. 24.

SANTOS, F. C. C. dos; SILVEIRA, C. T. Diagnóstico organizacional: análise dos ambientes interno e externo para a gestão operacional na Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 6, p. 47114-47135, jun. 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/49543>. Acesso em: 17 jan. 24.

SANTOS, F. H. R. dos. **Controle e implementação de planejamento estratégico por meio da gestão de projetos**: aplicabilidade na Polícia Militar do Paraná. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – CAO, Academia Policial Militar do Guatupê, São José dos Pinhais, 2023.

SCHWANDT, T. A. Three epistemological stances for qualitative inquiry. **Handbook of Qualitative Research**, v. 2, n. 2, p. 189-213, 2000.

SOARES, A. H. Inteligência estratégica na Polícia Militar do Paraná: das noções institucionais ao desenvolvimento de cenários futuristas. **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, v. 6, p. 45038–45060, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n6-163. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/49143>. Acesso em: 3 jan. 2024.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SPANIOL, M. I.; MORAES JÚNIOR, M. C.; RODRIGUES, C. R. G. Como tem sido planejada a Segurança Pública no Brasil? Análise dos Planos e Programas Nacionais de Segurança implantados no período pós-Redemocratização. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 14, n. 2, p. 100-127, ago./set. 2020. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/%20rbsp/article/download/1035/362/4706>. Acesso em: 19 jan. 2024.

SUN TZU. **A arte da guerra e os princípios da guerra**. São Paulo: Universo dos Livros, 2008. 125 p.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Secretaria de Controle Externo da Defesa Nacional e Segurança Pública do Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 17 jan. 2024.