



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

**O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**

**STRENGTHENING A PREVENTIVE POLICE CULTURE AS A SUSTAINABLE STRATEGY TO IMPROVE OPERATIONAL PERFORMANCE IN THE MILITARY POLICE OF PARANÁ**

**FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA DE POLICÍA PREVENTIVA COMO ESTRATEGIA SOSTENIBLE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO OPERACIONAL DE LA POLICÍA MILITAR DE PARANÁ**

Wladimir Denkewski<sup>1</sup>

e432887

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i3.2887>

PUBLICADO: 03/2023

**RESUMO**

A Constituição Federal de 1988 trouxe alterações nas atribuições das polícias militares no sistema de segurança pública. A consolidação dessas alterações para o exercício da integralidade do poder de polícia ostensiva, entre outros motivos, ainda não foi efetivada por falta de legislação infraconstitucional. Neste cenário de fragilidade jurídica para atuação preventiva na esfera administrativa, continua a ser adotado o modelo reativo de policiamento, baseado no atendimento de ocorrências. Contudo, sabe-se que o modelo reativo, apesar de trazer reduções na criminalidade, não o faz de forma duradoura. Há necessidade de se adotar uma postura proativa para a busca de informações que identifiquem o problema e possibilitem analisar suas causas para a adoção de estratégias de enfrentamento adequadas. Para apoiar o processo decisório, algumas ferramentas estão disponíveis. No entanto, percebe-se o uso inadequado ou mesmo a descontinuidade do uso dessas ferramentas e da metodologia para a gestão de desempenho operacional, o que é ocasionado, entre outros fatores, pelas trocas constantes dos gestores e analistas. Diante desse cenário, no presente trabalho, busca-se responder à seguinte questão de pesquisa: Como a Polícia Militar do Paraná (PMPP) pode melhorar seu desempenho operacional de forma sustentável, considerando o cenário atual? A lente epistemológica utilizada nesta pesquisa é a do interpretativismo construcionista. Coerente com esta epistemologia tem-se uma abordagem qualitativa e um método abdução, com base em uma pesquisa bibliográfica e documental. Como resultado, verificou-se a necessidade de ser incentivada, desde os cursos de formação, uma postura proativa em todos os níveis, voltada para a análise e gestão de riscos e do desempenho operacional. Além disso, a inserção de conteúdos que demonstrem a necessidade de priorização das ações preventivas voltadas para a resolução de problemas, o exercício da integralidade do poder de polícia ostensiva e das ferramentas de apoio à gestão podem influenciar no fortalecimento de uma cultura organizacional que favoreça a sustentabilidade das estratégias adotadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Policiamento preventivo. Polícia ostensiva. Gestão estratégica. Sustentabilidade.

**ABSTRACT**

*The Federal Constitution of 1988 brought changes to the attributions of the military police in the public security system. The consolidation of these alterations for the exercise of the ostensive police power, among other reasons, has not yet been implemented due to the lack of infraconstitutional legislation. In this scenario of legal fragility for preventive action in the administrative sphere, the reactive model of policing continues to be adopted, based on responding to incidents. However, it is known that the reactive model, despite bringing reductions in crime, does not do so in a lasting way. There is a need to adopt a proactive posture in the search for information that identifies the problem and makes it possible to analyze its causes for the adoption of appropriate coping strategies. To support the decision-making process, some tools are available. However, the inappropriate use or even the*

<sup>1</sup> Major da Polícia Militar do Paraná, Chefe do Núcleo de Integridade e Compliance Setorial, Bacharel em Direito e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), especialista em Gestão Pública com ênfase na Segurança Pública, especialista em Gestão Escolar e Educação Inclusiva, especialista em Docência pela PUCRS e UniPRF.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

*discontinuity of using these tools and the methodology for managing operational performance is perceived, which is caused, among other factors, by the constant changes of managers and analysts. Given this outline, the present work seeks to answer the following research question: How can the Paraná Military Police (PMPP) improve its operational performance in a sustainable way, considering the current scenario? The epistemological lens used in this research is that of constructionist interpretivism. In coherence with this epistemology, there is a qualitative approach and an abductive method, based on bibliographical and documentary research. As a result, there was a need to encourage, from the training courses, a proactive posture at all levels, focused on the analysis and management of risks and operational performance. In addition, the inclusion of content that demonstrates the need to prioritize preventive actions aimed at solving problems, the exercise of comprehensive ostensive police power and management support tools can influence the strengthening of an organizational culture that favors the sustainability of the adopted strategies.*

**KEYWORDS:** Preventive policing. Outstanding police. Strategic management. Sustainability.

### RESUMEN

*La Constitución Federal de 1988 trajo cambios a las atribuciones de la policía militar en el sistema de seguridad pública. La consolidación de estas alteraciones para el ejercicio de la totalidad del poder de la policía ostensiva, entre otras razones, aún no se ha efectivado por falta de legislación infraconstitucional. En este escenario de fragilidad jurídica para la actuación preventiva en el ámbito administrativo, se sigue adoptando el modelo reactivo de actuación policial, basado en la respuesta a incidentes. Sin embargo, se sabe que el modelo reactivo, a pesar de mostrar reducciones en la criminalidad, no lo hace de manera duradera. Existe la necesidad de adoptar una postura proactiva para la búsqueda de información que identifique el problema y permita analizar sus causas para la adopción de estrategias de enfrentamiento adecuadas. Para apoyar el proceso de toma de decisiones, algunas herramientas están disponibles. Sin embargo, se percibe el uso inadecuado o incluso la discontinuidad en el uso de estas herramientas y de la metodología para la gestión del desempeño operativo, lo que es ocasionado, entre otros factores, a los constantes cambios de gerentes y analistas. Ante este escenario, el presente trabajo busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo la Policía Militar de Paraná (PMPP) puede mejorar su desempeño operativo de forma sostenible, considerando el escenario actual? El lente epistemológico utilizado en esta investigación es el del interpretativismo constructor. Coherente con esta epistemología, existe un enfoque cualitativo y un método abductivo, basado en una investigación bibliográfica y documental. Como resultado, se verificó la necesidad de incentivar, desde los cursos de capacitación, una postura proactiva en todos los niveles, enfocada al análisis y gestión de riesgos y desempeño operativo. Asimismo, la inclusión de contenidos que demuestren la necesidad de priorizar acciones preventivas encaminadas a la solución de problemas, el ejercicio de la totalidad del poder de la policía ostensiva y de las herramientas de apoyo a la gestión puede incidir en el fortalecimiento de una cultura organizacional que favorezca a la sostenibilidad de las estrategias adoptadas.*

**PALABRAS CLAVE:** Policía preventiva. Policía ostensiva. Gestión estratégica. Sostenibilidad.

### INTRODUÇÃO

A segurança pública é um tema em destaque no cenário nacional há muitos anos, tendo recebido a atenção dos Estados e de uma sociedade cada vez mais participativa, tendo em vista a busca constante pela transparência e pelo controle social nos serviços públicos (PARANÁ, 2020b).

O modelo policial adotado no Brasil vem permanentemente sendo alvo de discussões; apesar dos recursos cada vez mais escassos, há a necessidade de se melhorar o desempenho operacional e entregar resultados mais efetivos e de melhor qualidade à população.

Diante desse cenário, inúmeras ações foram implementadas desde a definição do modelo policial adotado no Brasil com a Constituição Federal de 1988. Mesmo diante das alterações relativas



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

às atribuições dos órgãos policiais, em especial das polícias civil e militar, na prática, essas instituições continuam executando praticamente as mesmas atribuições que desempenhavam antes da promulgação da Constituição cidadã. Isto se deve, em parte, à falta de regulamentação infraconstitucional clara dos papéis de cada força policial no sistema nacional de segurança pública e defesa social.

Assim, as polícias militares continuam aplicando o modelo tradicional de polícia, com ênfase no policiamento ostensivo e no atendimento de ocorrências e a Polícia Civil divide seus escassos recursos, que deveriam ser canalizados para as funções de polícia judiciária, na realização de atribuições constitucionais das polícias militares, no exercício de funções de polícia administrativa. Neste conflito positivo de competências, recursos são desperdiçados e a população acaba sendo prejudicada (SILVA JUNIOR, 2008).

O modelo reativo adotado pelas polícias militares, baseado em dados estatísticos e na distribuição territorial do efetivo não ataca as causas dos problemas. A solução é temporária e os problemas voltam a acontecer, num processo de enxugar gelo. É imperioso que sejam revistas as estratégias para a melhoria do desempenho operacional das instituições militares estaduais, com a adoção de sistemas que possam auxiliar na produção de conhecimentos oportunos, para embasar posturas proativas de gestão estratégica diante de uma consciência situacional plena. As polícias militares podem assumir seu papel de protagonistas na preservação da ordem pública trabalhando de forma integrada com os órgãos componentes do sistema de defesa social, promovendo a adoção de políticas públicas e de alterações legislativas que dotem as instituições militares estaduais de instrumentos adequados para o exercício da integralidade do poder de polícia ostensiva.

Nesta pesquisa, foram trazidos os principais pontos destacados nos diversos estudos que tratam dos temas ora abordados, fazendo uma correlação entre eles para que se possa construir uma visão mais ampla, além de auxiliar na definição de uma doutrina de emprego policial-militar almejada para os próximos anos na instituição. Assim, o presente artigo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como a Polícia Militar do Paraná (PMPR) pode melhorar seu desempenho operacional de forma sustentável, considerando o cenário atual?

Para atingir esse objetivo, têm-se como objetivos específicos discutir sobre a possibilidade de expansão da atuação da PMPR para a integralidade do poder de polícia ostensiva, priorizando o modelo preventivo ao invés do modelo reativo; conhecer as diretrizes nacionais e estaduais do sistema nacional de segurança pública e defesa social; os objetivos estratégicos e as metodologias de gestão do desempenho operacional adotadas pela PMPR nos últimos anos; e descrever as ferramentas disponíveis na Corporação para auxiliar na melhoria do desempenho operacional e do modelo que se busca para a produção do conhecimento necessário para combater a criminalidade crescente.

Nesse estudo foi adotada como justificativa a necessidade de enfrentamento de algumas fraquezas apontadas no Planejamento Estratégico da PMPR. Entre elas, a falta de visão estratégica e de priorização dos trabalhos de prevenção, a descontinuidade das políticas de gestão e de um



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

processo de avaliação de desempenho e a falta de legislação que embase o poder de polícia ostensiva da Polícia Militar.

Tendo como perspectiva ontológica que a realidade é construída socialmente, foi considerada a lente epistemológica do interpretativismo construtivista. Na visão construtivista, os significados são construídos socialmente pelos sujeitos (BERGER; LUCKMANN, 2003). Schwandt (2000) afirma que no interpretativismo o esforço é realizado para compreender o mundo e seus fenômenos sob a visão dos indivíduos, por meio de suas experiências pessoais.

Assim, o interpretativismo construtivista é uma lente epistemológica intersubjetiva, na qual a visão do autor do estudo interage com a visão dos pesquisadores analisados, afetando a descrição do fenômeno estudado. Desse modo, tem-se o pressuposto de que a percepção da realidade está atrelada às experiências individuais que interferem no modo de enxergá-la. Cada percepção precisa passar pela legitimação da sociedade para não ficar tão distante dela (SCHWANDT, 2000).

Em coerência com a epistemologia utilizada, em razão da não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados, para alcançar os objetivos propostos foi utilizada a abordagem qualitativa, por meio da interpretação pessoal do pesquisador sobre o material analisado, em conjunto com a teoria existente, em um estudo abdução (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2012). O procedimento para a coleta de dados define a pesquisa como bibliográfica e documental, analisando as legislações referentes ao tema, a obras e à produção acadêmica dedicada ao assunto (ZAMBELLO *et al.*, 2018).

Quanto à metodologia de estudo, é considerada exploratória, no tocante aos objetivos, tendo em vista que a pesquisa busca ampliar o conhecimento a respeito das estratégias organizacionais que podem inserir na cultura organizacional a priorização do modelo preventivo de policiamento com a ampliação das ações de polícia ostensiva, a necessidade de uma metodologia perene de gestão do desempenho operacional com o uso de ferramentas que possibilitem a utilização de grandes quantidades de dados para a construção de um conhecimento pertinente e oportuno para a tomada de decisões (ZAMBELLO *et al.*, 2018).

Para organizar a leitura, este estudo foi dividido em três capítulos. No primeiro, faz-se uma discussão dos modelos preventivo e reativo de polícia e das atribuições constitucionais das polícias civis e militares. São mostrados exemplos de boas práticas adotadas em outras instituições militares estaduais e os problemas enfrentados para que a Polícia Militar do Paraná (PMPR) possa trilhar caminhos que habilitem o exercício da integralidade do poder de polícia ostensiva e a preservação da ordem pública. No segundo capítulo, são discutidas as diretrizes nacionais e estaduais que orientam o funcionamento do sistema nacional de segurança pública e defesa social, os objetivos estratégicos e as metodologias de gestão do desempenho operacional adotadas pela PMPR nos últimos anos. No terceiro, discute-se sobre a utilização das ferramentas de apoio à gestão que podem auxiliar os comandantes a enfrentar os problemas existentes em suas áreas de responsabilidade, assim como os erros e acertos relatados nos estudos sobre o uso da análise criminal no planejamento operacional.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

### 1 REFERENCIAL TEÓRICO

#### Modelo reativo x modelo preventivo

A segurança pública tem ganhado destaque no cenário nacional nos debates tanto entre os especialistas quanto entre a comunidade em geral. O aumento das taxas de criminalidade e da violência, assim como a degradação dos espaços públicos, aumentam a sensação de insegurança entre a população. O sentimento de que cada um de nós pode ser a próxima vítima faz com que os órgãos de segurança sejam cada vez mais pressionados a melhorarem seu desempenho operacional, mesmo diante de todas as dificuldades encontradas. Esses motivos, somados à baixa resolutividade da investigação criminal, morosidade judicial e falta de legislação infraconstitucional que defina com clareza as atribuições de cada órgão componente do sistema de segurança pública, impõem ao Estado Democrático de Direito um grande desafio (MEIRELES, 2009; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) trouxe duas importantes mudanças relacionadas às atribuições das polícias militares. A primeira, substituiu o termo manutenção por preservação da ordem pública. Essa alteração permitiu às polícias militares expandir sua função. Antes eram responsáveis apenas pela prevenção da ordem pública. Agora, além da prevenção são responsáveis pela sua restauração, nos casos de desordem pública e pela repressão imediata, nos casos de violação da lei penal, executando funções de polícia judiciária (SILVA JUNIOR, 2008; VIEIRA, 2016; HIPÓLITO; TASCA, 2020).

A segunda alteração é ainda mais importante. Ao substituir o instrumento de consecução das polícias militares para preservarem a ordem pública, de policiamento ostensivo para polícia ostensiva, a CF/88 o fez por dois motivos: atribuir exclusividade constitucional às polícias militares; e, ampliar sua competência para a integralidade do poder de polícia ostensiva, deixando de exercer apenas o policiamento ostensivo (fase de fiscalização) passando a poder exercer as quatro fases do poder de polícia ostensiva: ordem, consentimento, fiscalização e sanção (MOREIRA NETO, 1998; BRASIL, 2001a; VIEIRA, 2016; ALMEIDA; VIEIRA, 2018; HIPÓLITO; TASCA, 2020; SEMMER; SILVA, 2021).

Entretanto, essa ampliação de poderes prevista na CF/88 ainda não está sendo praticada pelas polícias militares. Em sua grande maioria, elas continuam restritas a executar apenas a fiscalização e a sanção de polícia, seja por inércia institucional, seja pela falta de habilidade em construir políticas públicas e alterações na legislação infraconstitucional que apoiem a mudança na sua forma de atuação, mesmo deparando-se com números expressivos relacionados à violência e à criminalidade (HIPÓLITO; TASCA, 2020; SEMMER; SILVA, 2021).

Esta falta de legislação infraconstitucional com a previsão clara da competência das polícias militares para o exercício da integralidade do poder de polícia ostensiva acaba gerando problemas operacionais às instituições militares estaduais que ousam ingressar neste campo. Pode-se citar como exemplo a Polícia Militar de Santa Catarina, que, apesar de o artigo 10 da Lei Complementar Estadual nº 454/2009 ter consolidado ao oficial de polícia militar a autoridade para o exercício do



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

poder de polícia administrativa, vem encontrando barreiras nas decisões do poder judiciário daquele Estado:

Verifica-se nos julgados que o judiciário reconhece a competência administrativa da Polícia Militar diante da missão primordial de preservação da ordem pública, porém, limita sua análise na simples fiscalização, o que vai de encontro a gama de atribuições que abrangem o ciclo completo de polícia administrativa. Além disso, os atos são anulados em virtude da escassez de processo administrativo garantidor do devido processo legal. Contudo, há de se destacar a distinção, já exposta, da sanção-cautelara, que ocorre no momento da ocorrência e não necessita do devido processo legal, visando o restabelecimento da ordem pública (p.ex. interdição do estabelecimento), da sanção-pena, que decorre de um processo administrativo e tem por fito a penalidade do infrator (p. ex. multa). (PRUDÊNCIO; VIEIRA, 2014, p. 136).

Soma-se a esta dificuldade a existência de legislações estaduais que, equivocadamente, delegam ao órgão que executa a função de polícia judiciária dos Estados a execução de ações tipicamente caracterizadas como de polícia administrativa (PRUDÊNCIO; VIEIRA, 2014; SEMMER; SILVA, 2021).

Apenas para citar dois exemplos, no estado de Santa Catarina, o art. 107, inciso, VI, da Constituição Estadual, delega à Polícia Civil a “competência para fiscalização de jogos e diversões públicas” (PRUDÊNCIO; VIEIRA, 2014, p. 135). No estado do Paraná o problema é histórico. Leis anteriores à CF/88, como a Lei Estadual nº 7.257, de 30 de novembro de 1979, que consolidou a legislação tributária relativa à Taxa de Segurança no âmbito do estado do Paraná, e o Estatuto da Polícia Civil do Paraná (PCPR), Lei Complementar nº 14, de 26 de maio de 1982, preveem a competência para a atuação da PCPR na emissão de alvarás de funcionamento de estabelecimentos comerciais e na cobrança de taxas, entre outras atribuições de polícia administrativa (SEMMER; SILVA, 2021).

Poder-se-ia afirmar que estas legislações não foram recepcionadas pela Constituição Federal de 1988. No entanto, em 17 de dezembro de 2021 foi sancionada a Lei Estadual nº 20.936, que “dispõe sobre a criação da Taxa de Fiscalização e Serviços no âmbito da Polícia Civil do Estado do Paraná e seu tratamento tributário”. A Lei nº 20.936/2021 revogou de forma expressa a Lei nº 7.257/79 e outras legislações que tratavam do mesmo tema. Conforme consta na lei de 2021, esta taxa é decorrente do exercício “regular” do poder de polícia administrativa pela Polícia Civil na emissão de alvarás, de certificados de registro, de relatórios de vistoria e de termo de entrega de veículo (PARANÁ, 2021b, p.1).

A ausência de legislação que regulamente a atribuição integral de todas as fases do poder de polícia ostensiva às polícias militares, somada às legislações que equivocadamente conferem atribuições de polícia administrativa a quem deveria exercer funções de polícia judiciária, ou seja, pós-crime (SILVA JUNIOR, 2008), acabam deixando à Polícia Militar um papel secundário no processo de pacificação social. Estas instituições muitas vezes se limitam a cumprir ordens administrativas de outras autoridades públicas para exercerem a sua função definida constitucionalmente (ALMEIDA; VIEIRA, 2018).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

Paixão Junior (2017, p.32) afirma que, atreladas apenas às fases de fiscalização e sanção do poder de polícia ostensiva, as instituições militares estaduais continuam exercendo “o modelo tradicional de polícia centrada apenas no atendimento de ocorrências urgentes”, denominado pelo autor de “processo de enxugar gelo”. Continuam presas à concepção de Robert Peel (1829), que consiste na presença do policial militar fardado, realizando o policiamento ostensivo, sem conferir a este agente a autoridade ou mesmo a responsabilidade para que com sua experiência e proatividade consiga um resultado mais efetivo. Esta ação do policial com um uniforme e viatura caracterizada, buscando afugentar o crime para outro lugar com sua presença ameaçadora, mas sem ações de fato efetivas, é classificada por Hipólito e Tasca (2020) como “mito do espantalho” em referência ao tema cunhado por Jean-Paul Brodeur.

A missão de preservar a ordem pública é uma atuação administrativa, e, como se sabe, toda atuação administrativa só pode ser exercida se houver suporte em lei. Para que a Polícia Militar possa exercer a integralidade do poder de polícia ostensiva e dê maior autoridade e a consequente responsabilidade ao policial militar para que de fato possa resolver os problemas de segurança pública em sua área de atuação, encerrando esse processo de enxugar gelo ou de atuar como um espantalho, há a necessidade de previsão legal, seja estadual ou federal (MOREIRA NETO, 1998; LAZZARINI, 2003; ALMEIDA; VIEIRA, 2018).

Propostas para regulamentar essa questão tramitam no Congresso Nacional, pelo menos desde 2001. As iniciativas para formular leis federais que padronizem a competência de todas as instituições militares estaduais, vistas neste estudo, tiveram a contribuição direta ou indireta de oficiais das Polícias Militares de Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais, para não se apegar a um rol exaustivo de participantes (BRASIL; 2001b; BRASIL, 2011; PRUDÊNCIO; VIEIRA, 2014; BRASIL, 2015; LUZ, 2018).

Em 2011, o então Deputado Federal por Santa Catarina, Gean Loureiro, protocolou o Projeto de Lei nº 2.292/2011, que buscava regular “as ações de Polícia Administrativa exercida pelas Polícias Militares no exercício da Polícia Ostensiva e da Preservação da Ordem Pública” (BRASIL, 2011). Em razão de o citado deputado não ter conseguido a reeleição o projeto foi arquivado ao final daquela legislatura.

Em 2015, após o arquivamento do PL nº 2.292/2011, o Deputado Federal por São Paulo, Capitão Augusto, apresentou o Projeto de Lei nº 196/2015, que buscava regular “as ações de Polícia Administrativa exercida pelos Corpos de Bombeiros [...] e pelas Polícias Militares no exercício da Polícia Ostensiva e Polícia de Preservação da Ordem Pública”. Em maio de 2022 este projeto foi retirado da pauta na Constituição de Justiça e Cidadania a pedido do seu relator, Subtenente Gonzaga, Deputado Federal por Minas Gerais (BRASIL, 2015; LUZ, 2018).

Em dezembro de 2022, o Projeto de Lei nº 4.363/2001, chamado de Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, de autoria do Poder Executivo, voltou a tramitar, depois de várias tentativas anteriores para sua aprovação. O relator, Deputado Federal Capitão Augusto, com a ajuda de diversos



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

parlamentares e o apoio da FENEME (Federação Nacional de Entidades de Oficiais Militares Estaduais) e do CNCG (Conselho Nacional de Comandantes-Gerais), conseguiu compor com as bases aliadas e da oposição, fez diversas emendas ao texto final e no dia 14 de dezembro de 2022 foi aprovada a redação final na Câmara dos Deputados, sendo enviado o projeto ao Senado Federal. No Senado, o projeto recebeu dois requerimentos. O Senador Esperidião Amin (PP/SC) solicitou a oitiva da Comissão de Assuntos Sociais e o Senador Carlos Viana (PODEMOS/MG) solicitou a oitiva da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania. Ambos os requerimentos aguardam inclusão na Ordem do Dia (BRASIL, 2001b).

Enquanto estas legislações federais não forem aprovadas e sancionadas, o exercício da integralidade do poder de polícia ostensiva pelas polícias militares continuará precário. Mas a pressão por melhores resultados não cessa. Por esse motivo, os comandantes não podem apenas reclamar e esperar por uma solução que não vem. Algumas iniciativas locais estão sendo executadas para dar resposta à sociedade (RIEGER; TASCA, 2015; PAIXÃO JUNIOR, 2017; ALMEIDA; VIEIRA, 2018).

Pioneira na atuação utilizando a integralidade do poder de polícia ostensiva, a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) desenvolve algumas ações com os municípios que estão colocando-a como protagonista na preservação da ordem pública. Uma das ocorrências que mais afeta a convivência harmoniosa e pacífica é a perturbação do sossego. No Paraná, esta contravenção ocupa atualmente a quinta posição entre as ocorrências mais atendidas pela Polícia Militar<sup>1</sup>. Entre 2020 e 2022 foram mais de 88.674 (oitenta e oito mil, seiscentos e setenta e quatro) boletins de ocorrências lavrados.

Prudêncio e Vieira (2014) estudaram o impacto que a perturbação do sossego causa na sociedade e quais as ferramentas que a Polícia Militar de Santa Catarina possui para fazer o enfrentamento dessa contravenção. A falta de estrutura do Poder Judiciário para suportar a demanda geral, somada à corrente do direito penal mínimo, acabam por relegar essa contravenção penal a um segundo plano e deixar nas mãos da Polícia Militar a resolução do problema. O desamparo legal para atuar administrativamente acaba por deixar a repressão como principal ferramenta. Esse cenário gera insatisfação social e sensação de impunidade. Por desacreditarem no Estado, as pessoas acabam buscando outras formas para resolver a situação ocasionando ocorrências ainda mais graves.

Estudando esse mesmo problema, Almeida e Vieira (2018) verificaram que a atuação conjunta entre os municípios e a Polícia Militar pode ser uma saída efetiva para o combate à perturbação do sossego. Tendo o município competência para legislar sobre as questões locais e a Polícia Militar a responsável pela preservação da ordem pública e pela polícia ostensiva, a celebração de convênios e leis municipais para incluir a Polícia Militar no processo de concessão de alvarás, licenças e na fiscalização dos locais que estiverem atuando em desacordo com as leis municipais ou gerando transtornos à coletividade tem trazido excelentes resultados. Neste estudo são citados os exemplos dos municípios de Chapecó e de Maravilha.

<sup>1</sup> Dados do Centro de Análise, Planejamento e Estatística – CAPE/SESP, extraídos em 19 out. 2022. Disponível em: <<https://bi2.pr.gov.br/single/?appid=058d7d0b-7d95-4ada-b6dd-81f50b47e814&sheet=36cf6445-fa94-40dd-9c17-15c0c6b55f90&opt=ctxmenu>>. Acesso em: 18 fev. 2023.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

Em Chapecó, a celebração do Convênio nº 170/2014 prevê que o município somente poderá expedir o alvará de localização para o funcionamento de estabelecimentos comerciais que possam de alguma forma infringir a ordem pública, após a lavratura de Laudo Técnico de Impacto de Ordem Pública, emitido pela Polícia Militar. Além disso, o convênio prevê para a PMSC as atribuições de fiscalização, lavratura do Termo de Advertência e a interdição dos estabelecimentos que infringirem a ordem pública (ALMEIDA; VIEIRA, 2018).

No município de Maravilha, a PMSC se antecipou aos problemas locais e solicitou a inclusão de atribuições específicas na legislação municipal. A Polícia Militar passou a ser integrante do conselho de desenvolvimento local, sendo a responsável pela emissão de Parecer Técnico de Ordem Pública, obrigatório para todo empreendimento que necessite de Estudo Prévio de Impacto de Vizinhança (EIV). Ainda participa diretamente no processo de regulamentação e ordenação do sistema viário e de ocupação do solo no município (ALMEIDA; VIEIRA, 2018).

A participação da Polícia Militar nos estudos de ocupação do solo nos municípios pode trazer benefícios efetivos à prevenção da criminalidade. O desenvolvimento de uma infraestrutura adequada e ordeira nos espaços urbanos, principalmente nos locais considerados pouco seguros e insalubres, é considerado prioritário na atuação de polícia preventiva. Esta nova forma de pensar exige proatividade e inovação do gestor policial. Sair do tradicional planejamento de operações, patrulhamentos, cartões-programa ou do combate repressivo temporário a determinado tipo de crime para uma intervenção direta no ambiente a fim de modificá-lo, em atuação integrada com outros órgãos estranhos ao sistema de segurança pública, mas que fazem parte do sistema de defesa social (RIEGER; TASCIA, 2015; SILVA; VILARINHO, 2019; AZEVEDO; CORDEIRO, 2022).

### **O planejamento estratégico**

Buscando padronizar as estratégias direcionadas às instituições policiais com a definição de diretrizes a serem seguidas por todos, União, Estados e Municípios, em 11 de junho de 2018, o Presidente da República sancionou a Lei Federal nº 13.675, que instituiu o Sistema Único de Segurança Pública (Susp) e definiu as diretrizes da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS). O planejamento estratégico e sistêmico, o fortalecimento das ações de prevenção e resolução pacífica dos conflitos, com ênfase nas ações de policiamento de proximidade, com foco na resolução de problemas, a atuação integrada, a interoperabilidade e modernização dos sistemas, a atualização da legislação, a capacitação dos profissionais e a participação social são algumas das diretrizes que possuem relação direta com o tema ora estudado (BRASIL, 2018).

Em 29 de setembro de 2021, o governo federal atualizou, por meio do Decreto Federal nº 10.822/21, o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSP), que fora lançado pela primeira vez em 2018 (período 2018-2028). Nesta nova versão (período 2021-2030), o PNSP estabelece prazos, indicadores, priorização e coordenação de ações estratégicas para a execução das 13 metas principais. Essas ações incluem a otimização da gestão dos órgãos de segurança



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

pública, o combate à corrupção e o implemento da qualidade de vida dos agentes da segurança pública (BRASIL, 2021).

No Paraná, o Plano Plurianual (PPA) 2020-2023, aprovado pela Lei nº 20.077/2019 (PARANÁ, 2019a), trata do tema Segurança Pública no Programa 13, cujo órgão responsável é a SESP. O objetivo geral do Programa 13 destaca a integração, a inovação e o uso da inteligência para a preservação da ordem pública no Estado, com foco na redução da criminalidade e da violência por meio de uma atuação preventiva mais efetiva (PARANÁ, 2019a).

Para atingir os objetivos propostos foram definidas algumas ações efetivas. Percebem-se, entre elas, medidas que buscam o aumento do policiamento ostensivo, geral e nas escolas, com a adequação dos efetivos, investimento em tecnologia, capacitação, qualidade de vida e ações integradas de prevenção, com ênfase no furto, roubo, criminalidade e violência. Também é destacada a necessidade de ações de prevenção nas fronteiras e rodovias do Estado (PARANÁ, 2019a).

As ações integradas de prevenção, o aprimoramento da gestão pública e o investimento na qualificação e qualidade de vida dos profissionais de segurança pública estão relacionados às metas definidas no Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030. Desta forma, constata-se o alinhamento estratégico nas normativas.

Em busca de consonância com as normativas expostas, em setembro de 2020 a Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado do Paraná, por meio da Assessoria de Planejamento Estratégico (APEP/SESP), iniciou estudos para elaborar uma proposta de anteprojeto de lei para definir a Política Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (PESPDS). O documento resultante, construído com a participação de todos os órgãos componentes da referida secretaria, foi encaminhado para a análise do Governo do Estado por meio do e-protocolo nº 16.929.847-5, de 24 de setembro de 2020. Depois de aprovado na Assembleia, foi sancionada pelo Governador a Lei Estadual nº 20.866, de 9 de dezembro de 2021, publicada no Diário Oficial nº 11.075, de 10 de dezembro de 2021, que instituiu no âmbito do estado do Paraná, a PESPDS (PARANÁ, 2021a).

A Política Estadual estabelece como finalidade a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, replicando os objetivos do sistema nacional de segurança pública destacados no Art. 144 da Constituição de Federal de 1988. Para atingir suas finalidades, a PESPDS reforça a necessidade de atuação conjunta, coordenada, sistêmica e integrada dos órgãos de segurança pública e defesa social do Estado, da União e dos Municípios em articulação com a sociedade. Pela leitura da Política Nacional, da Política Estadual de Segurança Pública e Defesa Social e do Programa 13 do PPA 2019-2023, pode-se perceber que as diretrizes e objetivos previstos estão em sintonia (PARANÁ, 2021a).

Com relação ao Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (PESP), a PESPDS define que este deveria ser elaborado pela Secretaria de Estado de Segurança Pública (SESP), o qual foi iniciado em 2020, antes mesmo do início dos trabalhos de construção da PESPDS, tendo em vista o prazo inicialmente previsto no Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social para que



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

os Estados elaborassem os seus planos. Todavia, em razão da atualização do PNSP, finalizado em 2021, o governo federal prorrogou o prazo, sem definir nova data (BRASIL, 2021).

Essas ações governamentais influenciaram diretamente a execução dos trabalhos sobre planejamento estratégico na PMPR. Em 2020, a Portaria do Comando-Geral nº 664/2020, publicada no Boletim do Comando-Geral nº 120, de 30 de junho do mesmo ano, designou comissão estratégica e de especialistas para a elaboração do primeiro Plano Estratégico (PE) da Instituição, alinhado às diretrizes previstas na Política e no Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, ao Plano Plurianual, ao Planejamento de Comando da PMPR (2020-2022) e no Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros do Paraná do período 2017-2025 (PARANÁ, 2020a; SANTOS, F., 2021; SANTOS; JUNIOR, 2022). Neste momento a PESPDS ainda não havia sido aprovada pela Assembleia Legislativa (PARANÁ, 2020b).

O resultado dos trabalhos foi publicado pela Portaria do Comando-Geral nº 273, de 21 de março de 2022. Para avaliar e monitorar a Política Estratégica Institucional foi criado o Conselho de Gestão Estratégica da Corporação – CGE/PMPR, composto inicialmente por 11 (onze) coronéis, da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros. Posteriormente foram editadas as portarias do Comando-Geral nº 791 e 805, ambas de 2022, ampliando a composição do Conselho de Gestão Estratégica para 14 (quatorze) coronéis (PARANÁ, 2022b). Com a emancipação do Corpo de Bombeiros, por meio da Emenda à Constituição Estadual nº 53/2022 (PARANÁ, 2022a), a composição do Conselho de Gestão Estratégica precisará de nova revisão.

Para desenvolver os processos de implementação, acompanhamento e atualização do Planejamento Estratégico foi criado o Gabinete de Gestão Estratégica – GGE/PMPR, vinculado ao Comandante-Geral, dando apoio institucional ao CGE/PMPR. A nomeação de 15 (quinze) militares estaduais integrantes do Gabinete foi publicada pela Portaria do Comando-Geral nº 456, de 13 de maio de 2022, publicada no Boletim do Comando-Geral nº 089, da mesma data (PARANÁ, 2022e).

Os trabalhos de elaboração dos Planos Estratégicos Setoriais, envolvendo as ações estratégicas das Diretorias e Comandos Regionais da PMPR estão em fase de elaboração, com previsão de entrega das propostas para comporem a Carteira de Projetos da PMPR ainda neste ano de 2023. A construção da Carteira de Projetos da PMPR será um passo importante da instituição para a definição de prioridades e para o alinhamento interno na consecução dos objetivos estratégicos institucionais.

Para a execução do Planejamento Estratégico da PMPR foi elaborada uma matriz SWOT. Com base nas respostas dadas pelos oficiais superiores e intermediários que participaram da pesquisa para a elaboração do documento, algumas fraquezas institucionais possuem relação direta com a presente pesquisa. Entre elas, a falta de visão estratégica e de priorização dos trabalhos de prevenção, a descontinuidade das políticas de gestão e de um processo de avaliação de desempenho e a falta de legislação que embase o poder de polícia ostensiva da Polícia Militar. Para dar resposta aos problemas apontados na pesquisa foram traçadas algumas ações estratégicas. A



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

atuação proativa e o fortalecimento das ações ostensivas preventivas estão relacionados como prioridade institucional no Planejamento Estratégico da PMPR (PARANÁ, 2022d).

Exemplo recente da fraqueza apontada no Planejamento Estratégico da PMPR (descontinuidade das políticas de gestão e de um processo de avaliação de desempenho) foi a desarticulação, em 2009, do Comitê Gestor de Segurança Pública, criado pela Resolução nº 413/06-SESP, de 27 de novembro de 2006, para atender as demandas de gestão da SESP e gerir as reuniões de avaliação. Embora a decisão de continuidade das reuniões não seja responsabilidade direta da PMPR, a sua execução impactava diretamente a Instituição no controle do desempenho operacional. As reuniões eram conduzidas com a participação dos comandantes operacionais, que deveriam expor seus índices criminais, as ações adotadas para melhorar os indicadores e as dificuldades encontradas para a busca de soluções adequadas, com base nas melhores práticas adotadas em outros locais com problemas semelhantes (PARANÁ, 2006).

Outro exemplo da descontinuidade das ações de gestão do desempenho operacional é a Diretriz de Avaliação de Resultados da PMPR (Diretriz do Comando-Geral nº 007/2013 – PM/3, de 20 de setembro de 2013). Seu objetivo era estabelecer um sistema de avaliação de resultados, para assessorar o Comandante-Geral da PMPR na análise da eficiência, da eficácia e da efetividade da aplicação dos recursos disponíveis. Deveria ainda auxiliar os comandantes de unidades na mensuração do alcance dos objetivos para efetuarem o planejamento operacional, baseados na análise dos dados. A metodologia, apesar de importante, não prosperou, tendo em vista a falta de definição dos indicadores e metas que deveria ter sido feita em 2014 (PARANÁ, 2013; SANTOS; JUNIOR, 2022).

Iniciativa mais recente de se estabelecer uma metodologia de avaliação das atividades operacionais da PMPR foi impulsionada com a publicação da Diretriz do Comando-Geral nº 029/2022-PM/3, de 29 de dezembro de 2022. Esta avaliação será feita com base em indicadores de desempenho e por meio de reuniões de monitoramento e avaliação a serem realizadas em três níveis: operacional: mensalmente, entre comandantes de pelotões e de companhia com seus comandantes de Unidades; tático: com reuniões trimestrais, entre os comandantes de Unidades e os comandantes intermediários; e estratégico, trimestralmente, entre os comandantes de Unidades previamente selecionadas, acompanhados dos respectivos comandos intermediários, junto ao Comando-Geral da Corporação (PARANÁ, 2022c).

Os indicadores estratégicos já vieram definidos na Diretriz e estão alinhados com alguns dos indicadores previstos no Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social. Neste primeiro ano não foram estabelecidas metas, respeitando um momento de transição para esse modelo de gestão. O monitoramento será feito pela 3ª Seção do Estado-Maior, por controle percentual dos indicadores. A Diretriz estabelece um modelo para apresentação dos resultados operacionais durante as reuniões, muito semelhante ao método IARA<sup>2</sup> (CLARKE; ECK, 2016), do policiamento orientado para a resolução de problemas:

<sup>2</sup> Criado sob a supervisão de Herman Goldstein, o método IARA define quatro etapas para a resolução de problemas repetitivos: Identificar e especificar os problemas; Analisar para descobrir as causas; Responder, com

**RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

Para tanto, as apresentações deverão conter a análise dos resultados dos indicadores operacionais descritos na Seção 6.1, conforme responsabilidade de cada unidade/fração, de forma que permita:

- a. identificar os problemas;
- b. analisar os problemas;
- c. elaborar e revisar planos de ações;
- d. realizar a avaliação sistemática dos planos de ações e seus resultados. (PARANÁ, 2022c).

Em razão da importância do tema, espera-se que, mesmo com a troca do Comando-Geral da Corporação e da Chefia da 3ª Seção do Estado-Maior, a Diretriz seja colocada em prática e que a metodologia possa ser aplicada em toda a Polícia Militar do Paraná, trazendo avanços significativos à atividade de prevenção com base nos estudos de análise criminal.

### As ferramentas de apoio à gestão

A busca por uma maior eficiência no emprego do efetivo e por melhores resultados nos índices criminais sempre foi o desejo das instituições policiais. Conforme exposto por Souza (2008), um dos maiores desafios que as instituições policiais enfrentam é a gestão adequada e oportuna das informações, desenvolvendo uma metodologia capaz de orientar, com base no conhecimento produzido pelos seus analistas, tanto o planejamento estratégico, tático e operacional de suas atribuições, quanto o monitoramento constante e a avaliação precisam de seus resultados.

Diariamente as polícias militares possuem acesso a uma infinidade de informações. Os dados registrados formalmente nos sistemas de atendimento de ocorrências, as informações colhidas durante a execução da atividade operacional, algumas delas não formalizadas, as denúncias recebidas, a colaboração da comunidade com informações úteis para a prevenção da criminalidade ou os dados coletados durante as atividades de repressão aos criminosos são exemplos dessas informações.

Possuir um sistema com interoperabilidade entre os órgãos de segurança, que consiga registrar e acessar essas informações de modo rápido para a produção de um conhecimento pertinente e oportuno com o intuito de melhor assessorar o processo decisório, pode auxiliar na melhoria do desempenho operacional (BERNARDES, 2015).

Entretanto, percebe-se que a atenção “com a ferramenta da análise criminal é ainda pouco difundida, e nos locais onde há disseminação da análise criminal”, nota-se “que as atividades são desenvolvidas de forma precária” (PAIXÃO JUNIOR, 2017, p. 42). Essa falta de desenvolvimento é causada por uma questão cultural de falta de interesse na busca pelo conhecimento técnico. Assim, o que deveria ser uma ferramenta fundamental para o estudo das causas da criminalidade, dos ambientes e dos envolvidos, acaba se restringindo ao trabalho com dados estatísticos para a definição dos locais de emprego do efetivo e da elaboração de cartões-programa (BERNARDES, 2015; PAIXÃO JUNIOR, 2017).

---

base nos dados analisados para eliminar as causas e conseguir soluções duradouras; e, Avaliar a efetividade das respostas executadas.

**RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

Essa utilização restrita da ferramenta é constatada em diversas instituições policiais. Silva e Vilarinho (2019), em estudo direcionado a avaliar como a atividade de análise criminal tática estava sendo realizada nas Unidades Policiais Militares subordinadas ao 1º Comando Regional da Polícia Militar de Goiás, verificaram que, quando executada, a análise criminal não era realizada da forma ideal. As informações não eram utilizadas como método para a resolução dos problemas criminais, com contatos comunitários, coleta e difusão de informações junto ao efetivo operacional, buscando a identificação das causas dos problemas criminais. Apenas eram utilizados dados estatísticos como técnica para emprego do efetivo na área de responsabilidade das Unidades. A distribuição do efetivo se dava basicamente entre a classificação por quadrantes, baseada num modelo de distribuição territorial e por áreas de maior incidência criminal, sem levar em conta outros problemas não criminais.

Este estudo demonstra que a pouca experiência em planejamento das polícias militares as leva a gerirem seus recursos com bases empíricas, na experiência prática dos seus agentes. Tendo o atendimento de ocorrências como o seu carro-chefe, buscam incrementar este serviço com mais viaturas em “300” (disponíveis para o atendimento de ocorrências), mais policiais empregados, mais equipamentos, sempre com o objetivo de diminuir o tempo de resposta e a demanda reprimida, resultando em mais prisões e apreensões, aumentando as filas para flagrantes nas delegacias (PAIXÃO JUNIOR, 2017).

Nesse ciclo vicioso de atendimento rápido de ocorrências, em que se pressionam os plantonistas da Polícia Civil para que executem os flagrantes mais rapidamente, e a equipe possa voltar para as ruas para prender mais criminosos e voltar à fila na delegacia, raramente os policiais se preocupam em trocar informações sobre as ocorrências atendidas diariamente. Muitas delas se repetem e não há preocupação em analisar suas causas para buscar as soluções para o problema. Conforme afirma Souza, 2008, p. 92:

Isso tem dificultado a condução de uma análise mais precisa sobre problemas repetitivos, similares e muitas vezes comuns que ocorrem frequentemente em locais específicos. Como consequência, a habilidade do policial em resolver problemas tem resultado mais da sua experiência individual e do seu conhecimento prático do que de um processo criativo, fundamentado em um método analítico consistente.

Na Polícia Militar do Paraná (PMPR), o problema enfrentado para a consolidação de uma doutrina de análise criminal é a rotatividade dos policiais do nível básico treinados no uso desta ferramenta. Essa movimentação constante, com a transferência das seções de planejamento das unidades policiais, dificulta o acesso às informações e a realização do trabalho de análise de modo adequado (BORDIN; DE LIMA, 2012; PASCHOAL, 2022).

Apesar dos avanços em análise criminal alcançados pela PMPR em razão dos treinamentos realizados no período de implantação do Sistema BOU (Boletim de Ocorrência Unificado), a partir do ano de 2005, e da criação da Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico – CAPE (hoje Centro de Análise, Planejamento e Estatística), na Secretaria de Estado da Segurança Pública, esses não foram suficientes para produzir mudanças significativas nas estruturas de planejamento, na



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

doutrina de emprego, no ensino e, principalmente, na cultura organizacional (SANTOS, 2019; PASCHOAL, 2022).

Entre as ações recentes realizadas pela PMPR para melhorar a gestão do seu desempenho operacional está a aquisição de um novo sistema de Controle de Atendimento e Despacho (CAD). Após várias reuniões de trabalho, em 2019 foi apresentado o Termo de Referência (TR) para a contratação de empresa que pudesse desenvolver o novo sistema. A ferramenta, desenvolvida pela mesma empresa que forneceu o sistema de atendimento de emergências que está em operação na Polícia Militar de Santa Catarina desde 2008, foi adquirida pela PMPR em 2019 sendo batizado de Sistema de Atendimento e Despacho de Emergências – SADE (PARANÁ, 2019b).

No Paraná, o SADE começou a ser utilizado em um projeto-piloto no 10º Batalhão de Polícia Militar, no município de Apucarana. Paulatinamente, os policiais estão recebendo treinamento para operar o sistema e, em breve, estará em condições de ser utilizado em todas as Unidades da Corporação, representando um grande avanço para a análise criminal e o desempenho operacional.

O novo Sistema de Atendimento e Despacho de Emergências, além de possuir ferramentas que inserem dados de forma rápida com a inclusão de arquivos de áudio e de imagens, a busca automática de dados nos bancos cadastrais, a interoperabilidade dos sistemas e a integração entre os órgãos de segurança, agilizando o atendimento das ocorrências e a lavratura de documentos oficiais, permite o despacho inteligente de viaturas para os locais de ocorrências.

Devido ao sistema de geolocalização existente nas viaturas e nos aparelhos, o sistema seleciona automaticamente a viatura disponível mais próxima, fornecendo o itinerário mais rápido. Isso mostra a intenção de utilização da Inteligência Artificial em apoio à gestão operacional na instituição (PARANÁ, 2019b; JÚNIOR; SANTOS, 2022).

Contudo, investir em um sistema de elevado custo para continuar executando o mesmo modelo tradicional de polícia, reativo e de baixa resolutividade, não parece sensato. Sabe-se que a prevenção é mais importante. Ao evitar a perturbação da ordem pública, o Estado impede uma série de danos materiais e psicológicos aos envolvidos, aumentando a sensação de segurança da população (BERNARDES, 2015; SANTOS; SILVEIRA, 2015; SILVA; VILARINHO, 2019).

Por esse motivo, a PMPR buscou um sistema que pudesse dar o suporte necessário para a atuação dentro do conceito de integralidade do poder de polícia ostensiva. O SADE poderá, por ter um módulo denominado “Polícia administrativa”, permitir o desenvolvimento de ações de natureza proativas-preventivas. O sistema fornecerá as ferramentas necessárias para a realização de vistorias preventivas de ordem pública em estabelecimentos comerciais e a expedição de laudos de ordem pública. Convênios estabelecidos com os municípios podem permitir o envio automático dos relatórios de vistoria, agilizando a solução dos problemas, de maneira que se criem ambientes pouco propícios à prática de ilícitos, possibilitando à instituição o desempenho de atividades que possam alçá-la como um ator com grande impacto no processo de preservação da ordem pública (PARANÁ, 2019b; HIPÓLITO; TASCA, 2020; MARCINEIRO *et al.*, 2022).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

Com toda essa informação nas mãos, somada ao conhecimento dos dados demográficos vitais para entender a criminalidade em sua área de responsabilidade, o comandante operacional terá subsídios valiosos para propor políticas públicas direcionadas a grupos vulneráveis e ao atendimento das demandas da sociedade (AZEVEDO; CORDEIRO, 2022).

Exemplo de boa prática na resolução dos problemas sociais foi demonstrado por Paschoal (2022), em estudo de caso realizado na 1ª Companhia do 4º Batalhão de Polícia Militar, no município de Maringá/PR. Na pesquisa o autor analisou os fatores que ocasionaram uma redução no número de homicídios daquela Subunidade. O estudo levou em consideração os anos de 2009 a 2019, porém a redução no número de homicídios foi verificada a partir do ano de 2014, quando foi implementado na Unidade o Setor de Análise Criminal.

Com o conhecimento produzido foi possível aprimorar o emprego do policiamento preventivo nos locais prioritários e otimizar as escalas para emprego nos dias e horários de maior risco. De posse dos relatórios gerados, constatou-se que a grande maioria das mortes tinha relação com o tráfico de drogas. Com o trabalho integrado dos órgãos de segurança local foi possível a elucidação rápida dos crimes, a prisão dos envolvidos e a apreensão dos materiais utilizados nas ações delitivas. Além disso, o emprego massivo dos grupos táticos e a divulgação das operações na imprensa e com a comunidade reduziu o medo do crime na população e fez com que os marginais se sentissem acuados, desmotivados para agir. O autor concluiu que o uso racional da análise criminal é uma ferramenta importante na estratégia de enfrentamento à criminalidade violenta (PASCHOAL, 2022).

## 2 CONSIDERAÇÕES

Em um contexto frágil, ansioso, não linear e incompreensível em diversos aspectos<sup>3</sup>, falar em uma solução sustentável para os problemas de segurança pública pode parecer prepotência. A adoção de medidas repressivas pode resultar em reduções da criminalidade, porém sabe-se que ela não é definitiva, pois com o trabalho focado nos sintomas e não nas suas causas, “o que ocorre é o deslocamento do crime para outros setores com menor vigia ou com risco-benefício aceitável para a labuta do criminoso” (BERNARDES, 2015, p. 12). Essa falta de preocupação com as causas do crime gera retrabalho, pois o problema não é resolvido. Pensando-se em longo prazo, essas ações repressivas, de forma reativa à criminalidade, não se mostram sustentáveis (SILVA; VILARINHO, 2019).

Nesse sentido, soluções duradouras em determinados locais podem ser inócuas em outras. Por esse motivo, a postura proativa do gestor de segurança pública para identificar os problemas rotineiros locais e analisar de modo aprofundado as causas que influenciam na sua ocorrência é primordial para a adoção de estratégias adequadas para seu enfrentamento e a consequente redução dos índices criminais e o aumento da sensação de segurança (AZEVEDO; CORDEIRO, 2022).

<sup>3</sup> Conceito de mundo BANI apresentado pelo instrutor da disciplina de Observação, Memorização e Descrição, Cel. PMMT Clarindo Alves de Castro, durante o Curso de Inteligência – categoria Oficiais, Turma 2022, realizado na Polícia Militar do Paraná.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

Embora o mundo seja ansioso, as mudanças legislativas não acompanham as mudanças da sociedade com a mesma velocidade. Há a necessidade de impulsionamento desse processo. A busca por resultados duradouros, somada à corrente cada vez mais significativa de intervenção mínima do direito penal nas relações sociais trazem um cenário apropriado para que mudanças legislativas sejam impulsionadas no sentido de fornecer à instituição militar estadual as ferramentas adequadas para atuar na integralidade do poder de polícia ostensiva, agindo de modo eficaz na preservação da ordem pública com os demais órgãos integrantes do sistema de defesa social, atendendo aos clamores da sociedade por uma convivência harmoniosa e pacífica (PRUDÊNCIO; VIEIRA, 2014; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Muitos dos problemas enfrentados pelas polícias militares diariamente podem ser minimizados com a análise do ambiente. O incentivo a um modelo de arquitetura e urbanismo que celebre a segurança pública pode ser um fator que gere um impacto considerável na reconstrução dos modelos urbanos. Por esse motivo, a adoção de uma postura proativa deve ser incentivada desde a inclusão do profissional de segurança pública nas instituições policiais. A análise e gestão dos riscos deve ser pensada em todos os momentos. Durante a execução do policiamento ostensivo, a atenção deve ser voltada às situações que envolvam risco, não apenas àquelas voltadas ao cometimento de crimes. As situações não criminais afetam diretamente a qualidade de vida da população e muitas delas podem ser evitadas com pequenas ações preventivas dos agentes de segurança pública (SKOLNICK; BAYLEY, 2002; RIEGER; TASCA, 2015; BERNARDES, 2015).

Com recursos cada vez mais escassos, a utilização de ferramentas que apoiem a formulação de estratégias, a execução das atividades, o monitoramento e a avaliação dos resultados se tornam indispensáveis (PAIXÃO JUNIOR, 2017; SILVA; VILARINHO, 2019; MARCINEIRO, 2022).

Nesse sentido, é primordial a inclusão desses assuntos nas disciplinas de Doutrina de Emprego de Polícia Militar, Análise Criminal e Policiamento Comunitário, com ênfase na resolução de problemas, para os cursos de formação, especialização e aperfeiçoamento (SANTOS, 2019; SANTOS; JUNIOR, 2022).

A capacitação e o treinamento continuado do policial militar em todos os níveis (estratégico, tático e operacional) para o uso adequado das ferramentas que apoiam o desenvolvimento de uma análise criminal e a gestão do desempenho operacional favorecem a inserção de determinada prática na rotina da instituição, dando sustentabilidade às iniciativas pela sua inclusão na cultura organizacional. Assim, boas práticas de gestão de desempenho e de análise criminal têm menor risco de interrupção na execução em razão da troca dos gestores ou dos analistas.

Por fim, ferramentas que utilizem a Inteligência Artificial na mineração de dados podem favorecer o desempenho e o controle do efetivo operacional, considerando o cenário de falta de recursos humanos cada vez mais frequente (JÚNIOR; SANTOS, 2022). O controle sobre o efetivo operacional, além de ser um elemento de segurança, quando exercido de modo moderado, ético e empático é um fator de eficiência, pois a falta absoluta de cobrança favorece os mal-intencionados e



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

os preguiçosos e o controle excessivo premia os menos criativos (ALMEIDA NETO, 2009, p. 87 *apud* BERNARDES, 2015; SANTOS, 2018).

### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. H. F. de; VIEIRA, T. A. A atuação da Polícia Militar de Santa Catarina na perturbação do trabalho ou sossego alheios por meio da polícia administrativa diante da ausência de legislação estadual e/ou federal. **Revista Ordem Pública**, v. 10, n. 1, p. 175-195, jan./jul. 2018.

AZEVEDO, E.; CORDEIRO, L. Proatividade como comportamento fundamental nas ações de comando voltadas à prevenção do crime e à redução de índices criminais: uma discussão no ambiente da Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 18481–18494, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n3-198. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/45223>. Acesso em: 5 fev. 2023.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BERNARDES, P. V. S. Análise criminal como instrumento de produção de conhecimento. **Instituto de Pós-Graduação & Graduação (IPOG)**, [S. l.], v. 7, p. 1-13, 2015. Disponível em: <https://policiapenal.go.gov.br/wp-content/uploads/2015/10/analisecriminal-e-producao-deconhecimento-ventura-1.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2023.

BORDIN, M.; DE LIMA, R. P. Mapeamento do crime e análise criminal: a experiência do Estado do Paraná. **Revista Geografares**, n.10, p. 16-17, mar. 2012.

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

BRASIL. **Decreto nº 10.822, de 28 de setembro de 2021**. Institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030. Brasília: Portal da Câmara dos Deputados, 2021. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2021/decreto-10822-28-setembro-2021-791792-publicacaooriginal-163506-pe.html>. Acesso em: 12 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 3.688, de 03 de outubro de 1941**. Lei das Contravenções Penais. Brasília: Portal da Câmara dos Deputados, 1941. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decllei/1940-1949/decreto-lei-3688-3-outubro-1941-413573-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 10 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018**. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm). Acesso em: 11 fev. 2023.

BRASIL. **Parecer n. GM – 025, de 10 de agosto de 2001**. As Forças Armadas, sua atuação, emergencial, temporária, na preservação da ordem pública. Aspectos relevantes e norteadores de tal atuação. Brasília: Advocacia-Geral da União, 2001a. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=754715>. Acesso em: 10 fev. 2023.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 196, de 4 de fevereiro de 2015**. Regula as ações de Polícia Administrativa exercida pelos Corpos de Bombeiros Militares dentro das suas atribuições de prevenção e extinção de incêndio, e perícias de incêndios e ações de defesa civil, de busca e

**RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

salvamento, de resgate e atendimento pré-hospitalar e de emergência; e pelas Polícias Militares no exercício da Polícia Ostensiva e Polícia de Preservação da Ordem Pública, e dá outras providências. Brasília: Portal da Câmara dos Deputados, 2015. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=945938>. Acesso em: 12 fev. 2023.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 2.292, de 14 de setembro de 2011**. Regula as ações de Polícia Administrativa exercida pelas Polícias Militares no exercício da Polícia Ostensiva e da Preservação da Ordem Pública. Brasília: Portal da Câmara dos Deputados, 2011. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=519648>. Acesso em: 12 fev. 2023.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 4.363, de 26 de março de 2001**. Estabelece normas gerais de organização, efetivos, material bélico, garantias, convocação e mobilização das polícias militares e corpos de bombeiros militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, e dá outras providências. Brasília: Portal da Câmara dos Deputados, 2001b. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=519648>. Acesso em: 12 fev. 2023.

CLARKE, R. V.; ECK, J. E. **Análise de crime para solucionadores de problemas em 60 pequenos passos**. Tradução: Alessandro Souza Soares. [S. l.: s. n.], 2016. Disponível em: <http://www.popcenter.org/library/reading/PDFs/60steps-portuguese.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2023.

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.

HIPÓLITO, M. M.; TASCA, J. E. **Superando o mito do espantinho**: uma polícia orientada para a resolução dos problemas de segurança pública. Florianópolis: Insular, 2020.

JÚNIOR, I. de O.; SANTOS, F. C. C. dos. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E POLICIAMENTO PREDITIVO: possibilidades de inovação tecnológica para a Polícia Militar do Paraná no enfrentamento aos crimes violentos contra o patrimônio com emprego de explosivos. **Revista Brasileira de Tecnologia**, [S. l.], v. 5, n. 1, pág. 030-062, 2022. DOI: 10.38152/bjtv5n1-003. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJT/article/view/45351>. Acesso em: 10 fev. 2023.

LAZZARINI, Á. **Temas de Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

LUZ, C. C. **A Polícia Militar do Paraná e o Poder de Polícia Administrativa**: limites, competências e aplicabilidades. 96 f. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Academia Policial Militar do Guatupê, São José dos Pinhais, 2018.

MARCINEIRO, N. *et al.* Análise criminal como estratégia de polícia ostensiva. **Revista Susp**, Brasília, v. 1, n. 2, jul./dez. 2022.

MEIRELES, A. Entronizando a novíssima defesa social. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 14, n. 2305, 23 out. 2009. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/13728>. Acesso em: 15 fev. 2023.

MOREIRA NETO, D. de F. **Direito Administrativo da Segurança Pública**. Direito Administrativo da Ordem Pública. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

PAIXÃO JUNIOR, W. F. de O. A utilização da análise criminal no planejamento da atividade fim na Polícia Militar do estado de Mato Grosso. **Homens do Mato: Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública**, Mato Grosso, v. 16, n. 3, 2016. Disponível em: <http://revistacientifica.pm.mt.gov.br/ojs/index.php/semanal/article/view/338>. Acesso em: 12 fev. 2023.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

PARANÁ. **Lei nº 20.936, de 17 de dezembro de 2021.** Dispõe sobre a criação da Taxa de Fiscalização e Serviços no âmbito da Polícia Civil do Estado do Paraná e seu tratamento tributário. Curitiba: Sistema Estadual de Legislação, 2021b. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=257964&indice=1&totalRegistros=444&anoSpan=2023&anoSelecionado=2021&mesSelecionado=0&isPaginado=true>. Acesso em: 13 fev. 2023.

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, 2022b. Disponível em: <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 fev. 2023.

PARANÁ. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz do Comando-Geral nº 007 – PM/3**, de 20 de setembro de 2013 – Diretriz de Avaliação de Resultados da PMPR. Curitiba: PMPR, 2013.

PARANÁ. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz do Comando-Geral nº 029 – PM/3**, de 29 de dezembro de 2022 – Gestão do Desempenho Operacional da PMPR. Curitiba: PMPR, 2022c.

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, 2020a.

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, 2022d. Disponível em: [https://www.pmpr.pr.gov.br/sites/default/arquivos\\_restritos/files/documento/2022-03/2022\\_03\\_21\\_-\\_portaria\\_cg\\_273\\_-\\_aprova\\_o\\_planejamento\\_estrategico\\_da\\_pmpr\\_2022-2035.pdf](https://www.pmpr.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2022-03/2022_03_21_-_portaria_cg_273_-_aprova_o_planejamento_estrategico_da_pmpr_2022-2035.pdf). Acesso em: 11 fev. 2023.

PARANÁ. **Constituição do Estado do Paraná (1989)**. Curitiba, PR: Sistema Estadual de Legislação, 1989. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=9779&codlTmAto=97592>. Acesso em 18 fev. 2023.

PARANÁ. Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico e Qualidade (DDTQ). **Objeto Técnico CAD V3.1.2:** Contratação de Empresa Especializada em Serviços Técnicos Especializados na Área de Tecnologia da Informação (TI) para Atender a Polícia Militar do Paraná. Curitiba: Polícia Militar, 2019b.

PARANÁ. **Emenda Constitucional nº 53, 14 de dezembro de 2022.** Curitiba, PR: Sistema Estadual de Legislação, 2022a. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=278590&codlTemAto=1767797#1767797>. Acesso em: 13 fev. 2023.

PARANÁ. Lei Complementar nº 14, de 26 de maio de 1982. Dispõe sobre o Estatuto da Polícia Civil do Paraná. Curitiba: Sistema Estadual de Legislação, 1982. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=7724&indice=1&totalRegistros=2&dt=19.1.2023.17.6.47.742>. Acesso em 15 fev. 2023.

PARANÁ. **Lei nº 20.077, de 18 de dezembro de 2019.** Dispõe sobre o Plano Plurianual do Paraná 2020-2023. Curitiba: Portal da Transparência, 2019a. Disponível em:

**RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

[https://www.planejamento.pr.gov.br/sites/default/arquivos\\_restritos/files/documento/2020-10/lei\\_ppa\\_n\\_20077\\_ano\\_2020\\_2023\\_final2.pdf](https://www.planejamento.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2020-10/lei_ppa_n_20077_ano_2020_2023_final2.pdf). Acesso em: 16 fev. 2023.

PARANÁ. **Lei nº 20.866, de 9 de dezembro de 2021**. Institui, no âmbito do Estado do Paraná, a Política Estadual de Segurança Pública e Defesa Social. Curitiba: Sistema Estadual de Legislação, 2021a. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=256986&indice=2&totalRegistros=444&anoSpan=2023&anoSelecionado=2021&mesSelecionado=0&isPaginado=true>. Acesso em: 14 fev. 2023.

PARANÁ. Lei nº 7.257, de 30 de novembro de 1979. Consolida a legislação tributária relativa à Taxa de Segurança. Curitiba: Sistema Estadual de Legislação, 1979. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=9772&indice=1&totalRegistros=2&dt=19.1.2023.17.9.29.518>. Acesso em: 19 fev. 2023.

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/PMPPR).

PARANÁ. **Proposta de Anteprojeto de Lei que institui a Política Estadual de Segurança Pública e Defesa Social, de 24 set. 2020 (e-protocolo nº 16.929.847-5)**. Curitiba, PR: Secretaria de Estado da Segurança Pública, 2020b.

PARANÁ. Resolução nº 413, de 27 de novembro de 2006. Institui o Comitê Gestor de Segurança Pública. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, n. 7.357, 27 nov. 2006.

PASCHOAL, A. C. Como o planejamento influenciou na redução de homicídios na 1ª Cia do 4º BPM/Maringá na última década / How planning has influenced in homicide reduction in the 1st Cia of the 4th BPM/Maringá in the last decade. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 1, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n1-444. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/43198>. Acesso em: 10 fev. 2023.

PRUDÊNCIO, F. G.; VIEIRA, T. A. O exercício da integralidade do poder de polícia administrativa pela PMSC frente ao problema da perturbação de sossego por excesso de som. **Revista Ordem Pública**, v. 7, n. 1, p. 123-143, 2014.

RIEGER, E. M.; TASCA, J. E. Construindo comunidades mais seguras: estratégias para uma intervenção técnico-profissional da Polícia Militar em espaços urbanos. **Revista Ordem Pública**, v. 8, n. 1, p. 59-80, jan./jul. 2015.

SANTOS, F. C. C. dos. **A incorporação da metodologia da análise criminal na Polícia Militar do Paraná: perspectivas e apreciação crítica**. 2019. 118 f. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas. Universidade Estadual de Maringá – UEM. Maringá, 2019.

SANTOS, F. C. C. dos; JUNIOR, I. de O. Avanços, estagnações e retrocessos da gestão operacional na Polícia Militar do Paraná: estudando o passado para entender o presente e prospectar o futuro / Advances, stagnations and setbacks of operational management in the Military Police of Paraná: studying the past to understand the present and prospect the future. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 13785–13807, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n2-351. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/44410>. Acesso em: 10 fev. 2023.

SANTOS, G. F. dos; SILVEIRA, M. Â. da. Poder de polícia administrativa como instrumento de prevenção ao crime. **Revista Ordem Pública**, v. 8, n. 2, p. 171-189, jul./dez. 2015.

SANTOS, H. T. dos. **Lições de Estratégia Operacional para a Polícia Militar**. São Paulo: Fundação Biblioteca Nacional, 2018. 292 p.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

O FORTALECIMENTO DE UMA CULTURA DE POLÍCIA PREVENTIVA COMO ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL  
PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ  
Wladimir Denkowski

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

SEMMER, P. H.; SILVA, F. C. da. Atuação plena da Polícia Militar do Paraná no exercício da polícia administrativa. **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, [S. l.], v. 7, n. 9, p. 94136–94152, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n9-534. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/36687>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SILVA JUNIOR, A. L. da. **A reinterpretção dos conceitos de polícia administrativa e polícia judiciária em face da realidade brasileira**: a polícia brasileira conceituada como polícia mista e seus reflexos na eficiência. 146 f. Tese (Especialização ao Nível Estratégico de Doutorado em Segurança Pública) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2008.

SILVA, D.; VILARINHO, T. F. Análise criminal tática e sua contribuição para o policiamento operacional. **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública**, v. 2, n. 5, p. 9-22, 2019. Disponível em: <https://revista.ibsp.org.br/index.php/RIBSP/article/view/50/50>. Acesso em: 10 fev. 2023.

SKOLNICK, J. H.; BAYLEY, D. H. **Policiamento comunitário**: questões e práticas através do mundo. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002.

SOUZA, E. **Explorando novos desafios na Polícia**: O papel do analista, o policiamento orientado para o problema e a metodologia IARA. Rio de Janeiro: [s. n.], 2008.

VIEIRA, T. A. **A Polícia Ostensiva e a Preservação da Ordem Pública**: a competência das Polícias Militares. Florianópolis: Thiago, 2016.

ZAMBELLO, A. V. *et al.* **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.