

**ESTADO DO PARANÁ
POLÍCIA MILITAR
GABINETE DO COMANDO-GERAL**

PORTARIA DO COMANDO-GERAL Nº 273, DE 8 DE MARÇO DE 2022.

Aprova o Planejamento Estratégico da PMPR 2022/2035, composto do Plano Estratégico, do Mapa Estratégico e da Carteira de Projetos e dá outras providências.

O Comandante-Geral da Polícia Militar do Paraná, no uso das atribuições que lhe confere o art. 4º da Lei nº 16.575, de 28 de setembro de 2010 (Lei de Organização Básica da PMPR), e;

CONSIDERANDO a necessidade de desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Corporação, para alinhar o Pensamento Estratégico ao contexto da nova realidade de Gestão Estratégica da PMPR;

CONSIDERANDO a necessidade de direcionar as Políticas Estratégicas ao alcance dos objetivos institucionais definidos como prioridade neste Planejamento Estratégico, primando pela eficiência, eficácia e efetividade das respectivas iniciativas, programas e processos da PMPR;

CONSIDERANDO a necessidade de se praticar uma gestão moderna, dinâmica, integrada, participativa e compromissada, de forma que a sociedade, o governo e os diversos setores da PMPR obtenham os melhores resultados das ações definidas neste Planejamento Estratégico da PMPR 2022/2035, resolve:

Art. 1º Aprovar o Planejamento Estratégico da PMPR 2022/2035, composto do Plano Estratégico, do Mapa Estratégico e da Carteira de Projetos da PMPR;

Art. 2º O Plano Estratégico da PMPR, contido no Apêndice I desta Portaria, tem a seguinte estrutura:

- I – Contextualização;
- II – Metodologia de Trabalho;
- III – Políticas Estratégicas Institucionais;
- IV – Objetivos Estratégicos;
- V – Indicadores Estratégicos;

VI – Metas Estratégicas.

Art. 3º O Mapa Estratégico da PMPR, contido no Apêndice II desta Portaria, tem sua composição a seguir:

- I – Missão;
- II – Visão;
- III – Valores;
- IV – Eixos estratégicos:
 - a. Cidadão e Sociedade;
 - b. Modernização da Gestão;
 - c. Desenvolvimento das pessoas e aprendizado;
 - d. Orçamento e Finanças.

Art. 4º A Carteira de Projetos da PMPR será desenvolvida no ano de 2022, pelo Gabinete de Gestão Estratégica (GGE/PMPR), em conjunto com os diversos setores da Corporação, tendo por base os Planos Estratégicos Setoriais.

Art. 5º Após sua aprovação, o Planejamento Estratégico da PMPR 2022/2035 servirá como base para a estruturação, elaboração e consolidação dos Planos Estratégicos Setoriais.

Art. 6º O Planejamento Estratégico da PMPR 2022/2035 terá gestão e controle realizados pelo Comando-Geral, assessorado pelo Conselho de Gestão Estratégica da Corporação (CGE/PMPR).

§ 1º O CGE/PMPR terá a seguinte composição:

- I – Comandante-Geral - Presidente;
- II – Subcomandante-Geral - Membro;
- III – Chefe do Estado-Maior - Membro;
- IV – Comandante do Corpo de Bombeiros - Membro;
- V – Chefe do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros - Membro;
- VI – Corregedor-Geral - Membro;

VII – Diretor de Pessoal - Membro;

VIII – Diretor de Apoio Logístico e Finanças - Membro;

IX – Diretor de Saúde - Membro;

X – Diretor de Desenvolvimento Tecnológico e Qualidade - Membro;

XI – Diretor de Ensino e Pesquisa - Membro.

§ 2º Compete ao Presidente do CGE/PMPR avaliar e monitorar a Política Estratégica institucional.

§ 3º O CGE/PMPR se reunirá ordinariamente uma vez a cada semestre e extraordinariamente mediante convocação do Comandante-Geral.

§ 4º O CGE/PMPR terá regimento próprio estabelecido e aprovado pelos Membros, no prazo de 180 dias da sua instituição.

Art. 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.

Parágrafo Único. O GGE/PMPR estará vinculado diretamente ao Gabinete do Comandante-Geral e dará o apoio institucional para os trabalhos do Conselho de Gestão Estratégica (CGE/PMPR).

Art. 8º O Plano Estratégico, o Mapa Estratégico e a Carteira de Projetos, são os documentos oficiais da PMPR a serem utilizados em quaisquer meios de divulgação interna ou externa, a fim de confirmar o compromisso pela transparência e prestação de contas institucional perante a sociedade.

Art. 9º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Assinado eletronicamente.

Coronel QOPM Hudson Leôncio eixeira,
Comandante-Geral da PMPR.

Publicada no Boletim-Geral nº 054 de 21 mar. 22

Documento: **20220223PortariaCGXXXAprovaPlanejamentoEstrategiconaPMPR2022a2035.pdf**.

Assinatura Avançada realizada por: **Cel. Qopm Hudson Leoncio Teixeira** em 08/03/2022 13:36.

Inserido ao protocolo **17.345.412-0** por: **Maj. Qopm Fabio Cesar da Silva** em: 25/02/2022 17:34.



Documento assinado nos termos do Art. 38 do Decreto Estadual nº 7304/2021.

A autenticidade deste documento pode ser validada no endereço:
<https://www.eprotocolo.pr.gov.br/spiweb/validarAssinatura> com o código:
2c3dfb7e79dbb45f840c57668232d2cb.



ESTADO DO PARANÁ
POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
ESTADO-MAIOR DA PMPR

APÊNDICE I
PLANO ESTRATÉGICO DA PMPR
2022 – 2035

Curitiba
2022

COMISSÃO DE ELABORAÇÃO

Coordenador Geral

Cel. RR Vanderley Rothenburg

Subcoordenador

Cel. RR Gerson Gross

Comissão Estratégica

Cel. QOPM Dorian Nunes Cavalheiro
Cel. QOPM Rui Noé Barroso Torres
Cel. QOS Mauro Fernando Kürten Ihlenfeld
Cel. QOPM Wagner Lúcio dos Santos
Cel. QOPM Alex Erno Breunig
Cel. RR Samuel Pestes
Cel. RR Ronaldo de Abreu
Cel. RR Samir Wassouf
Cel. RR Carlos Eduardo Rodrigues Assunção
Cel. RR William Kuczynski
Ten.-Cel. QOPM Cezar Kister
Ten.-Cel. QOPM Waldick Alan de Almeida Garrett
Ten.-Cel. QOPM Adilson da Silva
Ten.-Cel. QOPM Anderson Puglia

Comissão de Especialistas

Cel. RR Gerson Gross
Ten.-Cel. QOBM Antônio Geraldo Hiller Lino
Ten.-Cel. QOPM Anderson Puglia
Maj. QOPM Damião Enéias de Melo dos Santos
Cap. QOPM Eduil Nascimento Junior
Cap. QOPM João Cláudio Schena
1º Ten. QOPM Daniel Alexandre da Silva

Colaboração

Maj. QOPM Marco Antônio da Silva

Palavras do Comandante-Geral da Polícia Militar do Paraná

Apraz-me apresentar e consolidar no histórico da PMPR o Planejamento Estratégico desenvolvido e atualizado pelo Estado-Maior.

Sendo o resultado da colaboração colegiada de Oficiais Superiores da Corporação, apresenta-se como ferramenta de gestão capaz de mapear o caminho necessário à consolidação dos objetivos institucionais.

Almeja-se uma Polícia Militar moderna, eficiente, operacional e garantidora dos direitos do cidadão paranaense que propicie, de maneira eficiente, a paz social.

Nosso compromisso, portanto, é concretizar este planejamento por meio do trabalho árduo daqueles que diariamente constroem o futuro.

Unidos somos mais fortes!

Deus abençoe a todos!

“SUA PROTEÇÃO É O NOSSO COMPROMISSO!”

Assinado eletronicamente.

**Cel. QOPM Hudson Leôncio Teixeira,
Comandante-Geral da Polícia Militar do Paraná.**

Publicada no Boletim-Geral nº 054 de 21 mar. 22



SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO..... 5

1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ..... 6

1.2 DATAS IMPORTANTES PARA A PMPR..... 9

1.3 PRINCIPAIS CONCEITOS..... 9

1.4 METODOLOGIA DE TRABALHO..... 10

1.5 O ESTADO DO PARANÁ E SUA ANÁLISE ESTRUTURAL..... 14

1.6 LEGISLAÇÃO AFETA A PMPR..... 24

2 METODOLOGIA DE TRABALHO..... 25

2.1 ANÁLISE AMBIENTAL..... 30

2.2 MISSÃO..... 39

2.3 VISÃO..... 39

2.4 ATRIBUTOS DE VALOR..... 39

2.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO..... 40

3 POLÍTICAS ESTRATÉGICAS INSTITUCIONAL..... 41

4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... 42

5 INDICADORES ESTRATÉGICOS..... 45

6 METAS ESTRATÉGICAS..... 47

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 49

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A nova gestão da Administração Pública na área de segurança, segundo Campos (2011)¹, exige cada vez mais uma qualificação permanente de seus principais agentes diante da multidimensionalidade que os conflitos sociais têm apresentado para a polícia brasileira em uma sociedade com características pluralista e complexa. Para entender este contexto na busca por resultados que possam trazer um impacto mais efetivo junto à sociedade, propõe-se o reconhecimento dos principais atores de um compromisso de planejamento estratégico de longo prazo que possa convergir para o alcance da segurança cidadã, além do desenvolvimento e implantação de eficazes ferramentas de gestão que possam efetivamente institucionalizar suas ações estratégicas.

Figura 1 – Reunião da Comissão Estratégica do Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035



Fonte: Comissão de Especialistas da PMPR em 22 de outubro de 2020

O presente Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035 foi idealizado pelo Chefe do Estado-Maior da PMPR por meio de uma iniciativa envolvendo dois grupos de trabalho, uma Comissão de Especialistas e uma Comissão Estratégica (Figura 1), e teve por base dois documentos: a) o Planejamento Estratégico do Comandante-

1 CAMPOS, Sergio F. **Integração entre forças de segurança pública em área de fronteira:** abordagens atuais em segurança pública. Brasília: Editora PUC, 2011.

Geral da PMPR 2020-2022 e, b) o Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros do Paraná 2017-2025.

1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

A Polícia Militar do Paraná (PMPR) foi criada pela Lei nº 7, de 10 de agosto de 1854, com a denominação de Companhia de Força Policial. A história da Polícia Militar paranaense mostra uma honrosa participação em episódios que marcaram a vida nacional (Figura 2). Com o fim do Estado Novo, no final da década de 1940, foi dado um novo direcionamento de emprego para a Polícia Militar. A Corporação passou a ser prioritariamente orientada para a proteção do cidadão. Naquele período foram diversificadas suas atividades operacionais e criados novos serviços especializados de policiamento e defesa civil.

Figura 2 – Resumo do Painel Comemorativo alusivo aos 150 anos da PMPR



Fonte: PM/5 da PMPR (2020)

De acordo com o parágrafo 5º do artigo 144 da Constituição Federal a PMPR tem por missão a preservação da ordem pública, o policiamento ostensivo e o Corpo de Bombeiros além das atribuições definidas em lei, cabe a execução de atividades de defesa civil no Estado do Paraná.

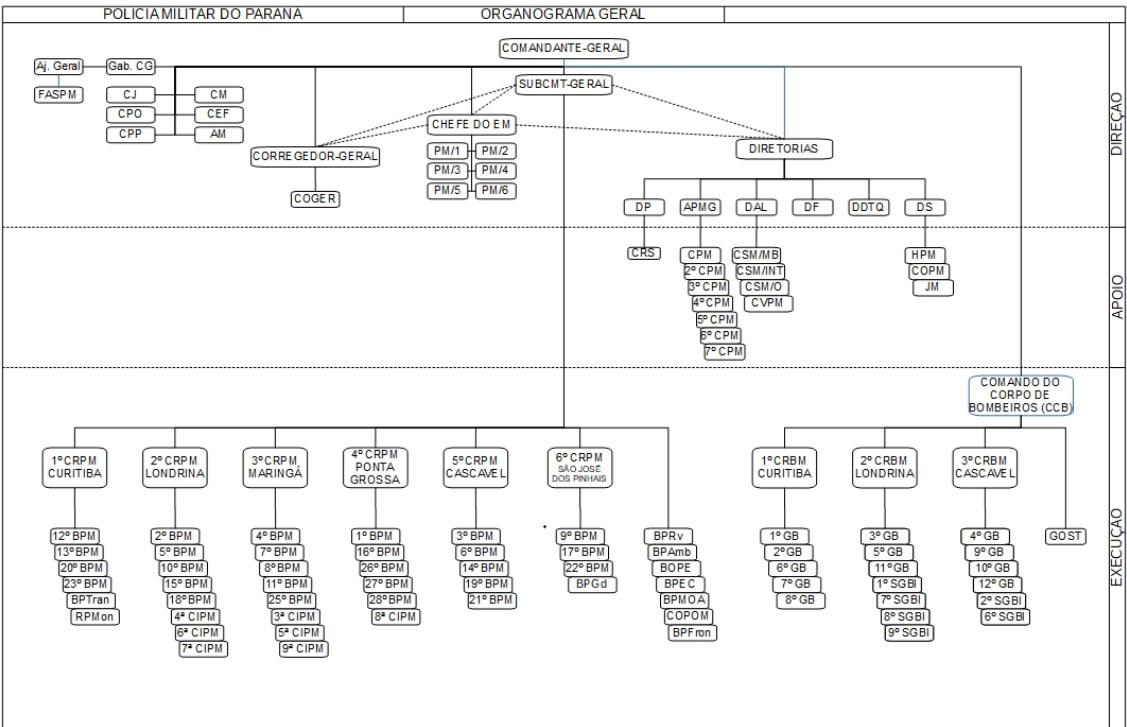
O artigo 5º da Lei Nº 16.575 de 28 de setembro de 2010, Lei de Organização Básica da PMPR, prevê que a Corporação está estruturada em Órgãos de Direção,

de Apoio e de Execução. Os Órgãos de Direção realizam o comando e a administração da Corporação, competindo-lhes realizar o planejamento em geral, visando à organização da Corporação, as necessidades em pessoal e em material e ao emprego da PMPR para o cumprimento de suas missões; também são responsáveis para acionar, por meio de diretrizes e ordens, os Órgãos de Apoio e os de Execução, além de coordenar, controlar e fiscalizar a atuação destes Órgãos.

Os Órgãos de Apoio realizam a atividade-meio da Corporação, atendendo as necessidades de pessoal, de semoventes e de material de toda a PMPR, atuando em cumprimento das diretrizes e ordens dos Órgãos de Direção. Os Órgãos de Execução são constituídos pelas unidades operacionais da Corporação e realizam a atividade-fim da PMPR; cumprem a missão constitucional da Corporação. Para isso executam as diretrizes e ordens emanadas dos Órgãos de Direção e são apoiados, em suas necessidades de pessoal, de semoventes, de material e de serviços, pelos Órgãos de Apoio.

Os diversos Órgãos da PMPR podem ser vistos na Figura 3 que apresenta o Organograma Geral da Corporação.

Figura 3 – Organograma Geral da Polícia Militar do Paraná

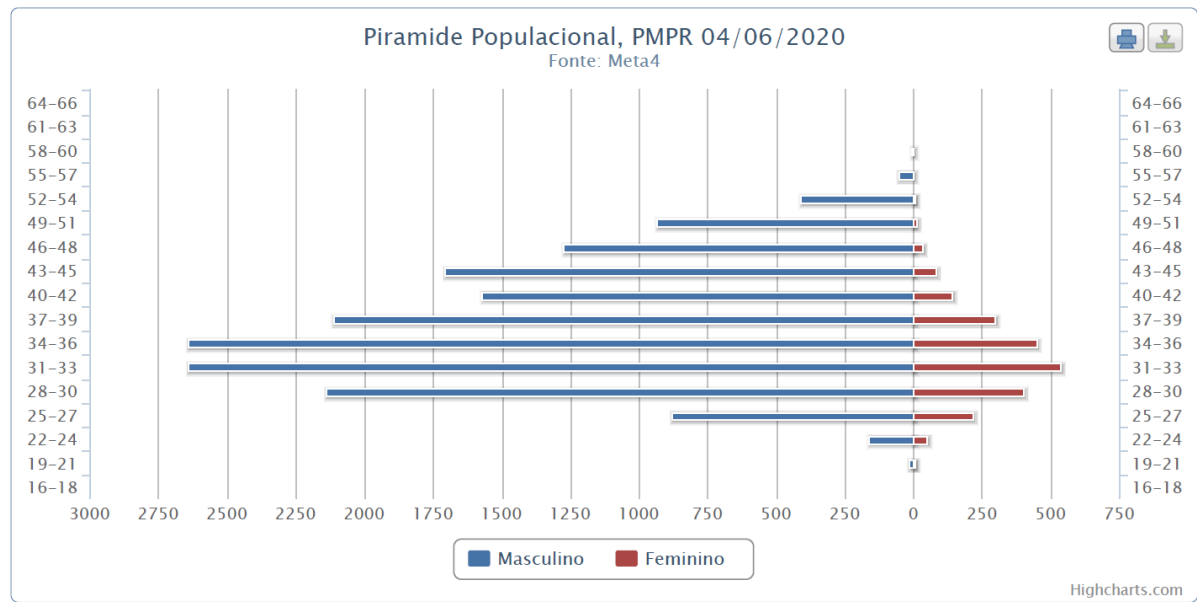


Fonte: adaptado pela Comissão de Especialistas (PM/1 da PMPR, 2020)

A Lei Estadual nº 18.662, de 22 de dezembro de 2015, fixa o efetivo da PMPR

em 27.329 (vinte e sete mil trezentos e vinte e nove) militares estaduais, contando atualmente com 18.792 militares estaduais, em sua maioria formada por policiais masculinos, na faixa etária de 28 a 45 anos de idade, o que representa aproximadamente 68% do efetivo atual (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Pirâmide Populacional da PMPR – 04 de junho de 2020



Fonte: PM/1 da PMPR (META4, 2020)

A PMPR atua de maneira contínua e ininterrupta em todos os 399 municípios do Estado do Paraná. Realiza o policiamento ostensivo de proteção social, prevenção e combate a incêndios, busca e salvamento em ambientes aquáticos e terrestres, socorro público e atividades de defesa civil.

Seus integrantes, incluindo-se os membros do Corpo de Bombeiros do Paraná, são denominados militares estaduais, e a corporação é força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro. Tendo por base os incisos V e VI, parágrafo 2º, artigo 9º da Lei 13.675/2018, a PMPR é integrante operacional do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) cujas atividades estão alinhadas com a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS).

1.2 DATAS IMPORTANTES PARA A PMPR

As datas importantes para serem destacadas neste Plano Estratégico da PMPR 2022-2035 são:

- 21/04 – Tiradentes (Patrono das Polícias Militares do Brasil);
- 17/05 – Coronel Sarmiento (Patrono da PMPR);
- 26/06 – Dia Internacional da Luta contra o Uso e o Tráfico de Drogas;
- 02/07 – Dia Nacional do Corpo de Bombeiros;
- 10/08 – Aniversário de criação da PMPR;
- 07/09 – Independência do Brasil;
- 21/09 – Dia internacional da Paz;
- 02/10 – Dia Mundial da não violência (Instituído pela ONU);
- 08/10 – Aniversário de criação do Corpo de Bombeiros do Paraná;
- 15/11 – Proclamação da República;
- 19/11 – Dia da Bandeira;
- 25/11 – Dia Internacional de Combate a Violência contra as Mulheres (Instituído pela Organização das Nações Unidas – ONU);
- 10/12 – Dia Internacional dos Direitos Humanos;
- 19/12 – Emancipação Política do Estado do Paraná.

1.3 PRINCIPAIS CONCEITOS

Para o desenvolvimento de um Plano Estratégico consistente, se faz necessário que todos os envolvidos no processo conheçam e entendam as palavras e termos empregados nas diferentes partes do planejamento. Os conceitos apresentados no Quadro 1 têm a finalidade de nivelar o conhecimento e alinhar o entendimento em todos os níveis.

Quadro 1: Conceitos Estratégicos

ETAPA	DESCRIÇÃO DA ETAPA
Visão de futuro	É o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações de uma organização, em poucas palavras é a resposta da questão: "onde se pretende ir?"
Valores	Constituem o conjunto de sentimentos que estrutura, ou pretende estruturar, a cultura e a prática da organização. No setor público os valores de uma instituição já estão definidos em sua cultura institucional e poderão ser utilizados como balizas para se atingir os objetivos.
Objetivo	É o resultado quantitativo e/ou qualitativo que a instituição pretende alcançar num determinado espaço de tempo. Os objetivos devem ser desdobrados a partir da visão de futuro e funcionar como condutores do caminho da visão. Para



	instituições públicas, os objetivos devem ser baseados em interesses comunitários mais amplos, cujo alcance ultrapassa os limites de satisfação de seus interesses particulares.
Meta	É um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar, uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo. Estabelecida de forma mensurável, é fracionada para que seja alcançada num determinado período de tempo.
Ação estratégica	É a medida a ser tomada para a consecução da meta ou de um objetivo.
Processo de trabalho	É o modo de como desenvolver as atividades profissionais ou como realizar nosso trabalho. É o conjunto de procedimentos pelos quais atuamos, para transformar uma matéria prima em algo útil ou uma realidade em algo desejável.
Indicadores de desempenho	São ferramentas básicas para a gestão do sistema organizacional. O indicador em si, é definido como um valor quantitativo realizado ao longo do tempo que permite adquirir informações sobre atributos, características e resultados de um serviço, produto, sistema ou processo em específico. As informações coletadas comporão os indicativos de resultado que nortearão as condutas de cada fase do planejamento buscando-se a consecução dos objetivos propostos.
Avaliação e monitoramento	Processo claro, transparente e evolutivo de acompanhamento das rotinas e metas. As avaliações rotineiras, apoiadas por adequado monitoramento de cada ação, pelo Comando da Instituição tem como objetivo finalizar ou redirecionar a execução das tarefas.

Fonte: adaptado do Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros 2017-2025.

1.4 METODOLOGIA DE TRABALHO

O Plano Estratégico da PMPR 2022-2035 é fruto dos esforços conjuntos de diversos militares estaduais que, durante o período de 30 de junho 2020 a 30 de dezembro de 2020, contribuíram para a construção do presente documento, designados pela Portaria do Comando-Geral nº 664/2020, publicada no Boletim Geral nº 120, de 30 de junho de 2020.

A primeira atividade importante para a realização do planejamento estratégico foi a definição de um **Plano de Trabalho** para estabelecer:

- a) a designação das comissões estratégica e de especialistas;
- b) as etapas do processo de planejamento estratégico, e;
- c) elaboração da portaria do Comando-Geral da PMPR para criação do Conselho de Gestão Estratégica da PMPR.

A elaboração do planejamento estratégico da PMPR 2022-2035 foi operacionalizada por duas comissões conforme segue:

I) Comissão Estratégica:

- a) Chefe do Estado-Maior;
- b) Corregedor-Geral;
- c) Diretor de Pessoal;
- d) Diretor de Apoio Logístico;
- e) Diretor de Finanças;
- f) Diretor de Saúde;
- g) Diretor de Desenvolvimento Tecnológico e Qualidade;
- h) Comandante da Academia Policial Militar do Guatupê;
- i) Comandante do Corpo de Bombeiros;
- j) Ajudante-Geral;
- k) Chefe da PM/1;
- l) Chefe da PM/2;
- m) Chefe da PM/3;
- n) Chefe da PM/4;
- o) Chefe da PM/5; e,
- p) Chefe da PM/6.

II) Comissão de Especialistas:

- a) Cel. QOBM Gerson Gross, RG 4.586.601-7;
- b) Ten.-Cel. QOBM Antônio Geraldo Hiller Lino, RG 4.191.562-5;
- c) Maj. QOPM Anderson Puglia, RG 5.832.947-9;
- d) Maj. QOPM Damião Enéias de Melo dos Santos, RG 4.735.163-4;
- e) Cap. QOPM Eduil Nascimento Junior, RG 5.805.467-4;
- f) Cap. QOPM João Claudio Schena, RG 8.023.961-0; e,
- g) 1º Ten. QOPM Daniel Alexandre da Silva, RG 9.732.102-7 (Secretário).

Ficou estipulado o prazo de 180 (cento e oitenta) dias, a partir da publicação da Portaria do CG nº 664/2020, para a apresentação de Relatório Preliminar dos trabalhos realizados sobre o Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035.

O Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035 teve um Fluxograma de trabalho conforme Figura 4:

Figura 4: Fluxograma de trabalho do Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO E EXTERNO **FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**



Fonte: desenvolvido pela Comissão de Especialistas (2020).

Este fluxograma de trabalho para a elaboração do Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035 foi dividido em **8 etapas**, conforme o Quadro 2:

Quadro 2: Fluxograma de trabalho do Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035

ETAPA	DESCRIÇÃO DA ETAPA
Diagnóstico Estratégico	Conjunto de atividades relacionadas à análise do ambiente interno e externo (SWOT e PESTAL), e a identificação e análise dos principais documentos de referência.
Revisão de Princípios Organizacionais	Conjunto de atividades destinadas a promover a revisão de princípios organizacionais e valores previstos nos Regulamentos da PMPR.
Construção de uma visão estratégica utilizando um instrumento de pesquisa.	Conjunto de atividades relacionadas à construção de uma visão estratégica, identificação e definição de medidas proativas, utilizando um questionário on-line para os principais gestores da PMPR.
Formulação estratégica	Conjunto de atividades relacionadas ao processo de análise e escolha estratégica pela Comissão de Especialistas e Comissão Estratégica.
Definição de objetivos estratégicos	Conjunto de atividades relacionadas ao processo de elaboração dos objetivos estratégicos (Missão, Visão, Políticas).
Definição de indicadores estratégicos	Conjunto de atividades relacionadas ao processo de elaboração de metas e indicadores para compor o Painel de Indicadores.
Montagem das Metas Estratégicas	Conjunto de atividades relacionadas à construção das Metas Estratégicas que irão orientar o Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035.
Definição de iniciativas e montagem da Carteira de Projetos	Conjunto de atividades relacionadas ao processo de captação, seleção e priorização de iniciativas para atender aos objetivos estratégicos e a montagem da Carteira de Projetos que serão monitorados.

Fonte: desenvolvido pela Comissão de Especialistas (2020).

As atividades que integram cada uma das etapas foram descritas pela Comissão de Especialistas e apresentadas para aprovação da Comissão Estratégica e ao Chefe do Estado-Maior da PMPR. Uma vez aprovada a elaboração do Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035, foram definidos parâmetros que nortearam o processo, dentre os quais merecem destaque:

a) Promover a participação do maior número possível de militares estaduais que estão no nível de gestão estratégica PM e BM para responder o questionário que foi previamente elaborado;

b) Alinhar a proposta do Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035 com o Plano de Comando da PMPR, ao Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros (2017-2025) ao Plano Plurianual do Estado do Paraná, ao Plano de Governo do Estado do Paraná e ao Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSP).

Finalizadas as fases preliminares do Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035, o próximo desafio será desenvolver um sistema de monitoramento capaz de avaliar e acompanhar o cumprimento das metas e das iniciativas inseridas na Carteira de Projetos da PMPR, bem como promover a elaboração de Planos Estratégicos Setoriais no âmbito dos Comandos Regionais (PM e BM) e das Diretorias, a fim de desdobrar este Planejamento Estratégico nas diversas áreas de gestão.

1.5 O ESTADO DO PARANÁ E SUA ANÁLISE ESTRUTURAL

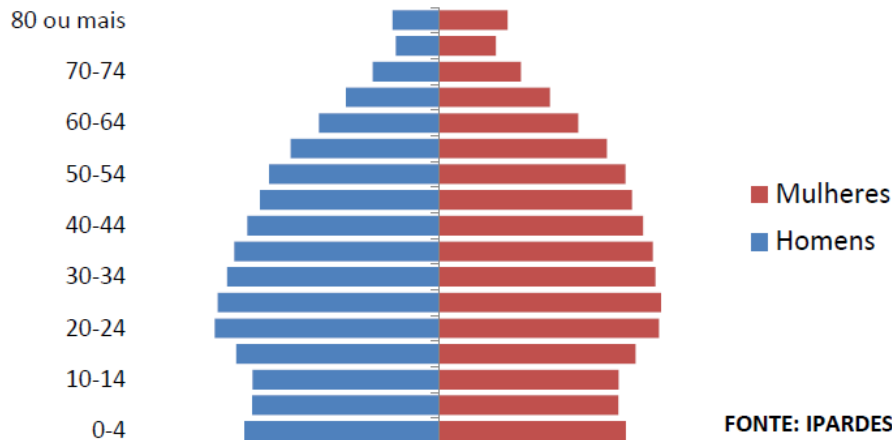
A complexidade cultural que compõe a sociedade paranaense resulta em demandas variadas, com raízes e soluções distintas (PPA PARANÁ – 2020 a 2023). Todavia, entre as inúmeras questões que devem nortear este Plano Estratégico para as ações de segurança públicas no futuro, podemos ressaltar: i) a transição demográfica (urbana x rural); ii) a necessária modernização da gestão da PMPR para uma melhor proteção aos paranaenses e; iii) a estratégica elevação da capacidade operacional da PMPR (PM e BM).

O Estado do Paraná possui, segundo dados do IBGE (2019) uma população de 11.433.957, em uma área de 199.298,979 Km²; o que nos leva a uma densidade demográfica de aproximadamente 52,40 habitantes por km²; uma frota de veículos

(2018) de 7.571.122; um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,749 (considerado pelo IBGE como o 5º melhor do Brasil); um Índice de Desenvolvimento da Educação de Base (IDEB, 2017) de 6,3 (considerado pelo IBGE como o 2º melhor do Brasil); um rendimento nominal mensal domiciliar per capita de R\$ 1.621,00 (considerado pelo IBGE como o 6º melhor do Brasil); o Índice de Vulnerabilidade Social Geral (IVS-2017)² no Estado do Paraná é de 0,186, que é melhor que o índice nacional avaliado em 0,243.

A população do Estado do Paraná ainda é predominantemente jovem, conforme pode ser observado no Gráfico 2 que apresenta uma projeção da Pirâmide Etária desenvolvida pelo IPARDES (2019).

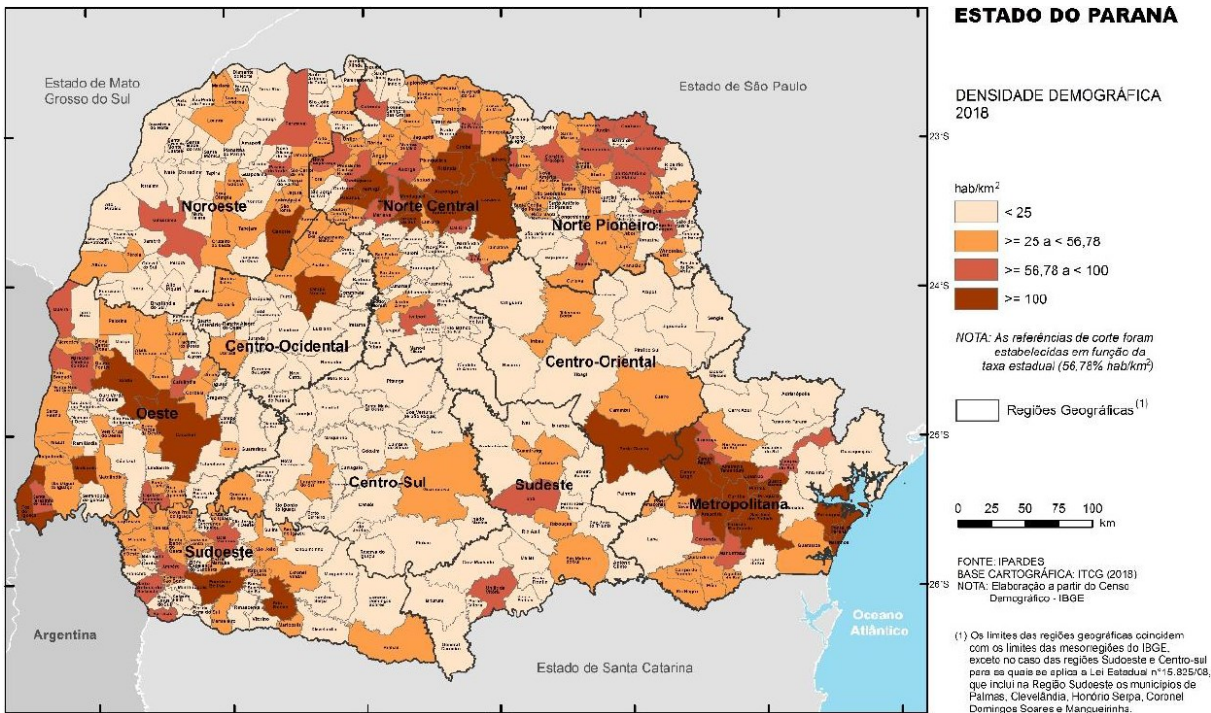
Gráfico 2 – Pirâmide Etária do Estado do Paraná – 2019



A Densidade Demográfica do Estado do Paraná está concentrada na capital e nos principais centros urbanos do interior de nosso estado, conforme pode ser observado na Figura 5, desenvolvida pelo IPARDES (2019).

2 O Índice de Vulnerabilidade Social (IVS), desenvolvido pelo Ipea procura destacar diferentes situações de exclusão e vulnerabilidade social no território brasileiro numa perspectiva que vai além da identificação da pobreza entendida como insuficiência de renda. É um conjunto de indicadores relacionados a três dimensões – Infraestrutura Urbana, Capital Humano e Renda e Trabalho. Em sua métrica, o IVS Geral e para cada uma de suas dimensões varia de 0 a 1, sendo que zero indica a ausência de vulnerabilidade e 1, a situação de maior vulnerabilidade.

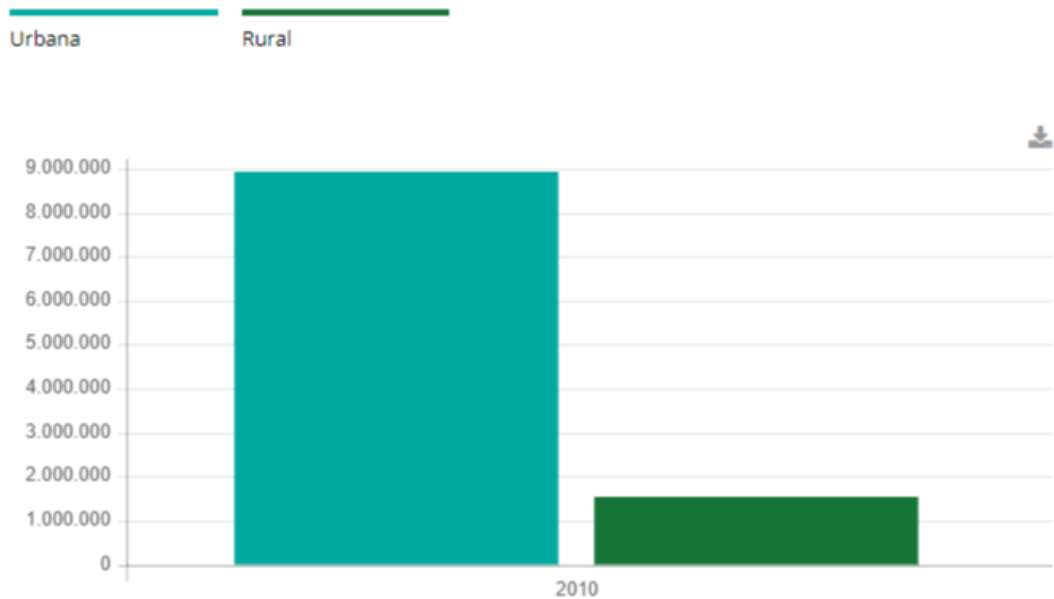
Figura 5: Densidade Demográfica do Estado do Paraná – 2019



Fonte: IPARDES (2019)

Segundo os dados do IBGE (2010) e Estado do Paraná possui também uma população predominantemente localizada na área urbana, ou seja, 85% das pessoas vivem nos centros urbanos (Gráfico 3).

Gráfico 3 – População residente por situação domiciliar (urbana x rural)



Fonte: IPARDES (2019)

Um ponto relevante de estudo para análise estratégica são as Áreas Críticas em relação à segurança pública na Faixa de Fronteira (Taxa IRV onde I: Incidência de Homicídio, R: Rede de Proteção e, V: Vulnerabilidade Socioeconômica), definidas a partir da combinação de três indicadores: taxa média de homicídios, o efetivo das Polícias Estaduais e a gestão municipal de segurança e, a vulnerabilidade socioeconômica da população, este último calculado por meio do Índice de Vulnerabilidade Socioeconômica Municipal (IVSE-M), apresentado no Diagnóstico Socioeconômico e Demográfico do Estudo de Segurança Pública nas Fronteiras (2016).

Para estimar o papel da vulnerabilidade socioeconômica na definição das Áreas Críticas de segurança pública devemos partir de dois pressupostos básicos. O primeiro é de que a vulnerabilidade da população à violência constitui uma condição multicausal. O segundo é de que certos segmentos da população são mais suscetíveis à violência. O IVSE-M é aferido a partir dos pontos de dimensão e variável apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Índice de Vulnerabilidade Socioeconômica (IVSE-M): dimensões e variáveis

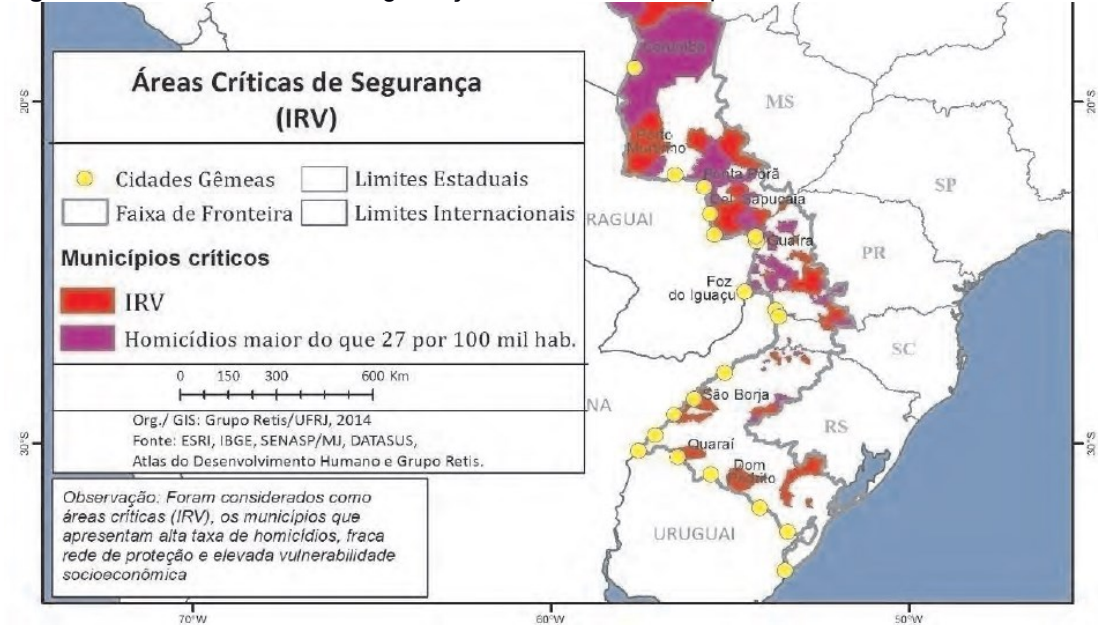
DIMENSÃO	VARIÁVEL
Pobreza	Percentual de pobres (proporção dos indivíduos com renda domiciliar per capita igual ou inferior a R\$ 140,00 mensais)
Desigualdade	Razão entre os 10% mais ricos e os 40% mais pobres da população total
Ocupação	Taxa de desocupação da população de 18 anos ou mais de idade
	Percentual de pessoas de 18 anos ou mais sem fundamental completo e em ocupação informal
Vulnerabilidade da população jovem	Percentual de pessoas de 15 a 24 anos que não estudam nem trabalham e são vulneráveis à pobreza

Fonte: Segurança Pública nas Fronteiras (2016, p. 480)

A distribuição espacial do IVSE-M segundo os municípios da Faixa de Fronteira evidencia no Arco Sul uma forte diferenciação entre a região que se estende do oeste paranaense até o noroeste do Rio Grande do Sul, na qual predominam valores médios e baixos de vulnerabilidade. No entanto, podemos observar no Estado do Paraná duas Cidades Gêmeas (Foz do Iguaçu e Guaíra) que podem influenciar de maneira significativa no aumento da violência e criminalidade devido a crimes de fronteira como Tráfico Internacional de drogas e armas, além do descaminho de

produtos irregulares.

Figura 6 – Áreas Críticas de Segurança Pública nos municípios de faixa de fronteira

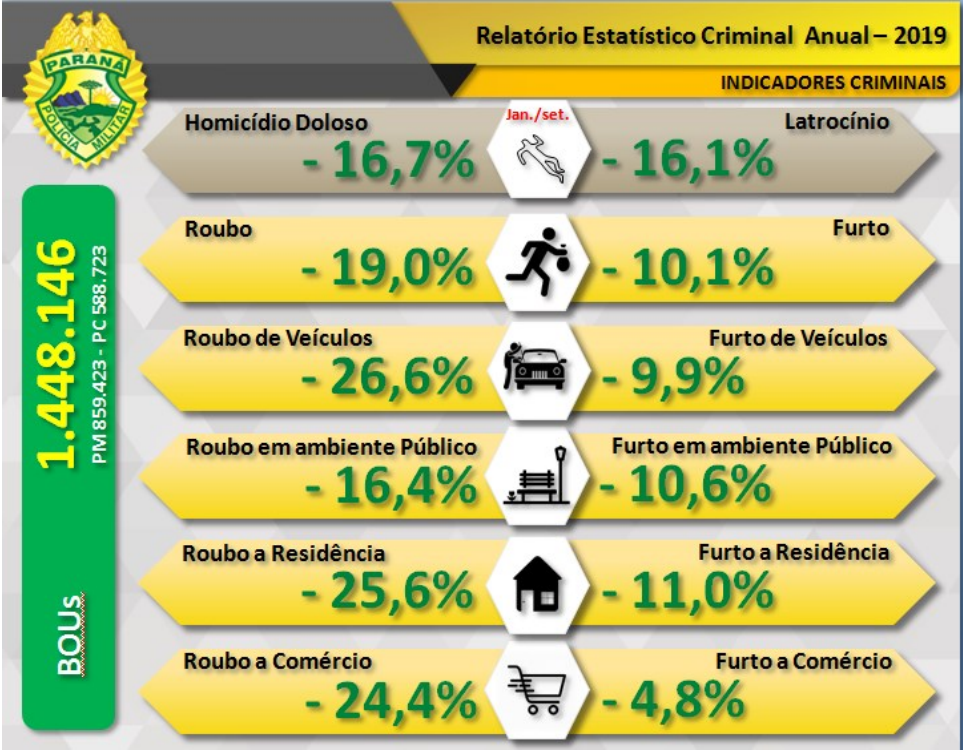


Fonte: Segurança Pública nas Fronteiras (2016, p. 501)

Na interpretação da Figura 6 (Áreas Críticas de Segurança Pública – IRV) é preciso considerar que no Arco Sul, a maior densidade da malha municipal mostra um quadro bem mais complexo nos casos que envolvem: a) municípios críticos–IRV e b) municípios que são críticos apenas por apresentar alta taxa de homicídio. Cabe lembrar que o cálculo de taxas de homicídio por 100.000 habitantes é bastante problemático em municípios de pequena população, pois nesses casos pequenos números absolutos podem resultar em taxas muito altas com uma relevância estatística apenas aparente.

No que se refere às estatísticas de atendimento de ocorrências policiais no Estado do Paraná pela PMPR, no ano de 2019 foram atendidas 1.448.146 (um milhão, quatrocentos e quarenta e oito mil, cento e quarenta e seis) ocorrências, sendo que todos os principais indicadores criminais levantados pela 3ª Seção do Estado-Maior da PMPR apresentaram uma redução em seus índices apurados em relação ao ano de 2018 (Figura 7).

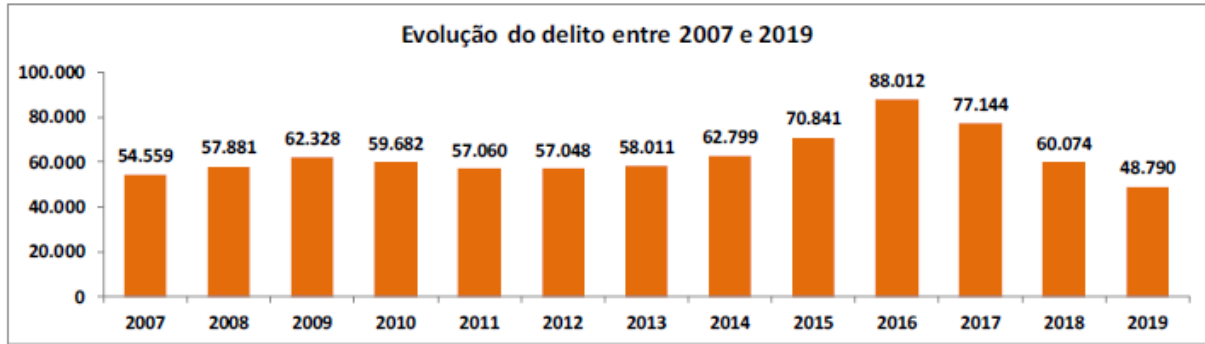
Figura 7 – Relatório Estatístico Criminal Anual - 2019



Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior da PMPR (2020)

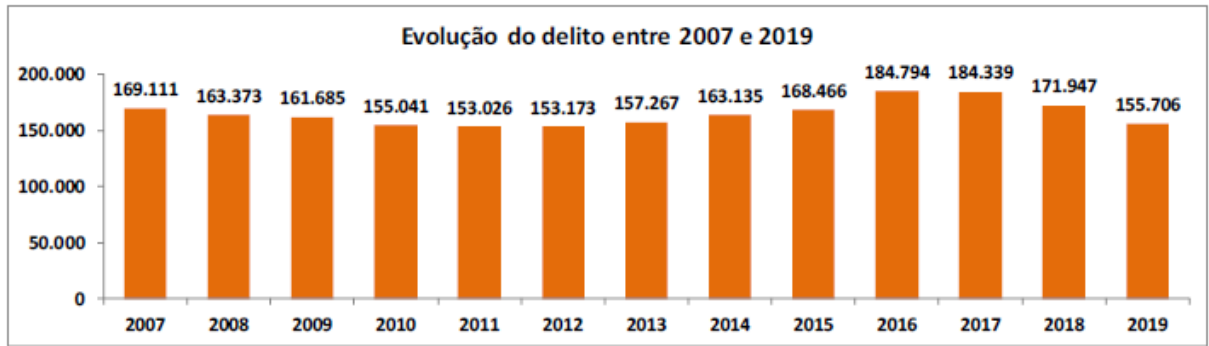
Tendo por base os estudos da Subseção de Análise Criminal e Estatística da 3ª Seção do Estado-Maior da PMPR relativos ao período de 2007 a 2019, podemos observar que: nos últimos anos houve uma redução de Roubo consumado (Gráfico 3); houve também uma redução de Furto consumado (Gráfico 4); ocorreu um aumento de ocorrências relacionadas ao Tráfico de drogas consumado (Gráfico 5); houve um aumento de ocorrências relacionadas ao Uso/Consumo de Drogas Consumado (Gráfico 6); ocorreu uma estabilidade no que se refere a apreensão de armas de fogo (Gráfico 7); houve uma redução de veículos roubados (Gráfico 8); houve uma redução de veículos furtados (Gráfico 9), o que impactou na redução na taxa de veículos recuperados (Gráfico 10).

Gráfico 3 – Estatística de Roubo Consumado – 2007 a 2019



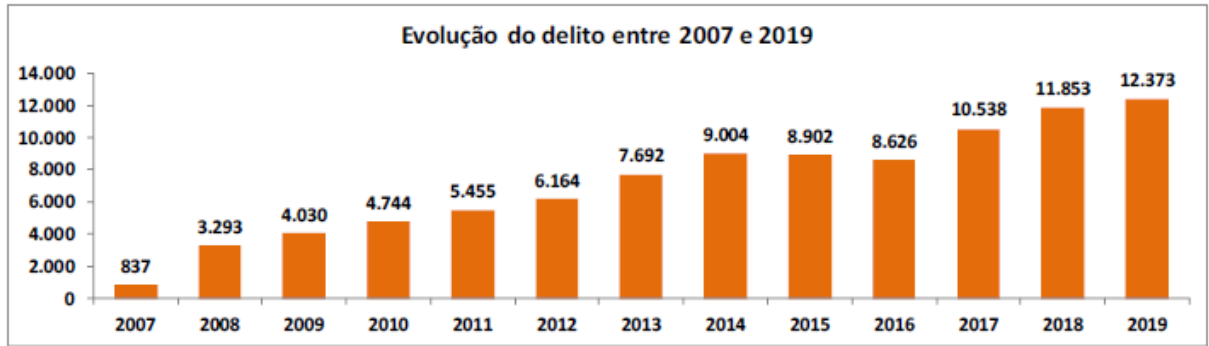
Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior da PMPR (2020)

Gráfico 4 – Estatística de Furto Consumado – 2007 a 2019



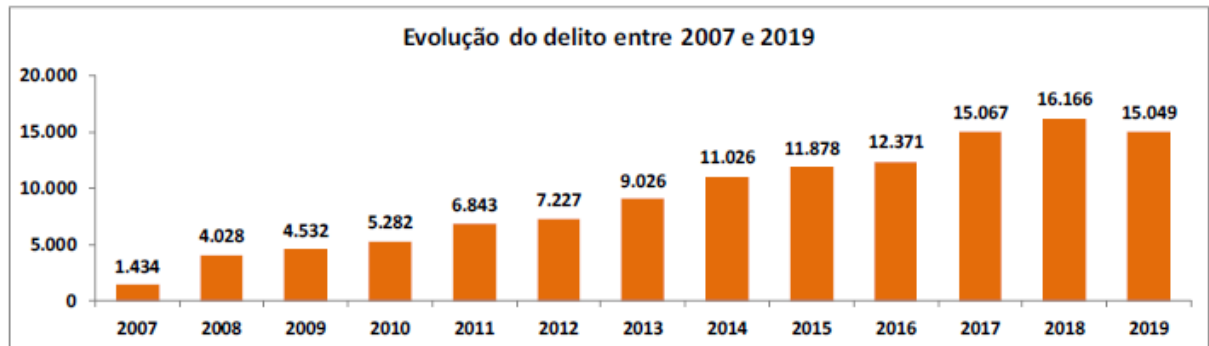
Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior da PMPR (2020)

Gráfico 5 – Estatística de Tráfico de Drogas Consumado – 2007 a 2019



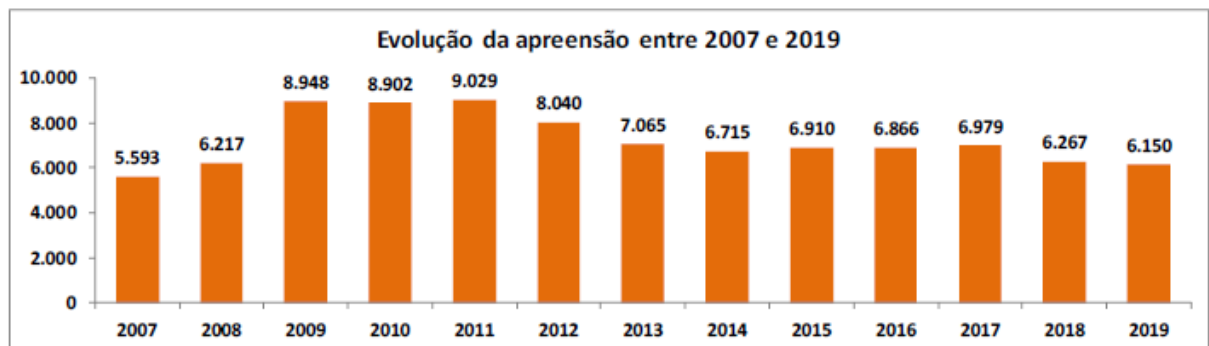
Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior da PMPR (2020)

Gráfico 6 – Estatística de Uso/Consumo de Drogas Consumado – 2007 a 2019



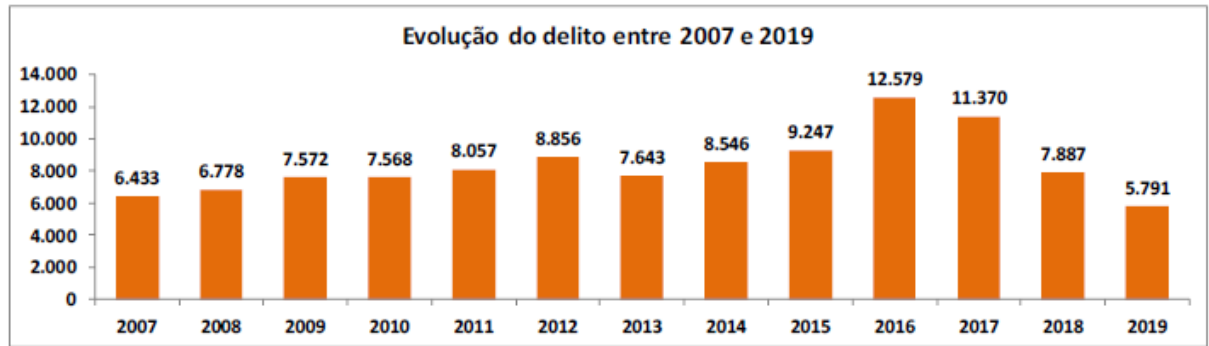
Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior da PMPR (2020)

Gráfico 7 – Estatística de apreensão de armas de fogo – 2007 a 2019



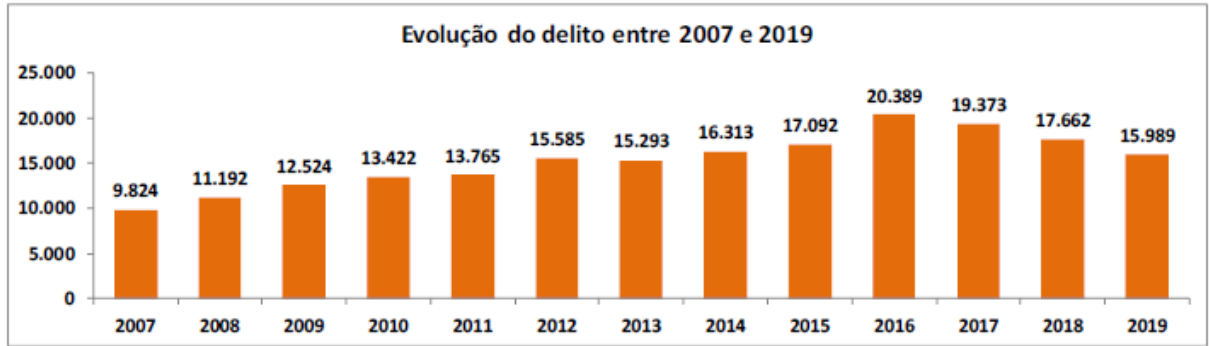
Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior d PMPR (2020)

Gráfico 8 – Estatística de veículos roubados – 2007 a 2019



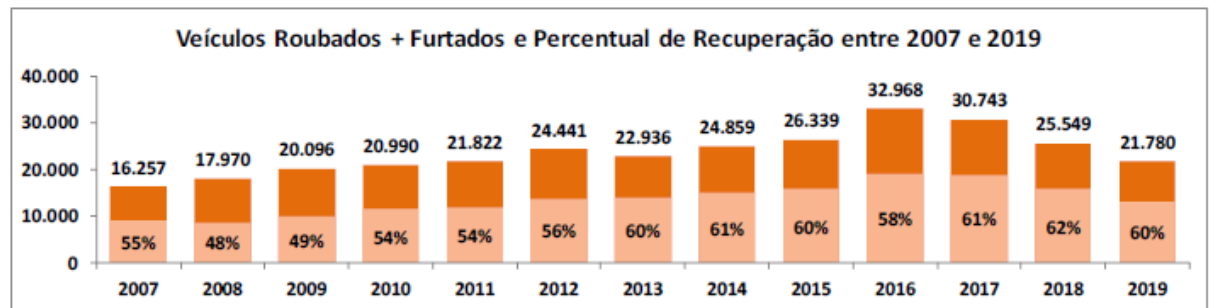
Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior da PMPR (2020)

Gráfico 9 – Estatística de veículos furtados – 2007 a 2019



Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior da PMPR (2020)

Gráfico 10 – Estatística de veículos recuperados – 2007 a 2019



Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior da PMPR (2020)

No que se refere às estatísticas de atendimento realizadas pelo Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná, relativos ao período de 2011 a 2020, totalizou-se mais de 3.187.957 (três milhões cento e oitenta e sete mil novecentos e cinquenta e sete) intervenções.

Tendo por base os estudos da 3ª Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná, podemos observar neste período que: foram atendidos 476.717 acidentes de trânsito (Gráfico 11 e Gráfico 12); foram realizados

411.642 atendimentos Pré-hospitalar (Gráfico 13 e Gráfico 14); ocorreram 103.701 Combates a incêndio (Gráfico 15 e Gráfico 16); foram realizadas 45.612 atividades de busca e salvamento (Gráfico 17 e Gráfico 18); foram atendidas 990.778 vítimas (Gráfico 19 e Gráfico 20) e; foram realizadas 1.159.507 vistorias (Gráfico 21).

Gráfico 11 – Estatística de acidentes de trânsito – 2011 a julho de 2017



Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros do Paraná (2020)

Gráfico 12 – Estatística de acidentes de trânsito – a partir de agosto de 2017



Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros do Paraná (2020)

Gráfico 13 – Atendimento Pré-hospitalar – 2011 a julho de 2017



Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros do Paraná (2020)

Gráfico 14 – Atendimento Pré-hospitalar a partir de agosto de 2017



Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros do Paraná (2020)

Gráfico 15 – Combate a incêndios – 2011 a julho de 2017



Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros do Paraná (2020)

Gráfico 16 – Combate a incêndios a partir de agosto de 2017



Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros do Paraná (2020)

Gráfico 17 – Busca e Salvamento – 2011 a julho de 2017



Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros do Paraná (2020)

Gráfico 18 – Busca e Salvamento a partir de agosto de 2017



Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros do Paraná (2020)

Gráfico 19 – Vítimas – 2011 a julho de 2017



Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros do Paraná (2020)

Gráfico 20 – Vítimas a partir de agosto de 2017



Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros do Paraná (2020)

Gráfico 21 – Vistorias – 2011 a 2020



Fonte: 3ª Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros do Paraná (2020)

1.6 LEGISLAÇÃO AFETA À PMPR

A Lei Federal nº 13.675, de 11 de junho de 2018, disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e institui o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP). O Decreto Federal nº 9.489, de 30 de agosto de 2018, regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.675/2018, estabelecendo normas, estrutura e procedimentos para a execução da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social.

Para este Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035 se faz necessário destacar a Lei nº 13.675/2018, que estabelece que é de competência da União: a) estabelecer a PNSPDS; b) apontar o caminho para se alcançar seus objetivos por meio de suas diretrizes e; c) descrever o melhor caminho para seu processo de implementação.

Ao instituir o SUSP a Lei nº 13.675/2018 estabeleceu em seu artigo 22 que a União instituirá o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, destinado a articular as ações do poder público visando, entre outros, a melhoria na gestão das políticas de segurança pública e defesa social. O Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social foi instituído pelo Decreto nº 9.630, de 26 de dezembro de 2018, tendo seus objetivos previstos no artigo 2º deste decreto. Estes objetivos servirão de base para a construção dos Planos Estaduais de Segurança Pública e Defesa Social (PESPDS) e os Planejamentos Estratégicos de suas respectivas instituições Policiais e Bombeiros Militares.

No Estado do Paraná, está em trâmite o Projeto de Lei nº 642/2020, Política Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (PESPDS), que estabelece no inciso I do artigo 3º as diretrizes norteadoras da Lei Estadual, que será analisada conjuntamente com as demais leis afetas à Polícia Militar do Estado do Paraná.

O artigo 12 da Lei nº 16.575, de 28 de setembro de 2010 - Lei de Organização Básica da PMPR (LOB-PMPR) estabelece as atribuições do Estado-Maior da PMPR, das quais, dentre outras, “é o órgão de direção geral responsável, perante o Comandante-Geral da Corporação, pelo planejamento estratégico da Corporação”.

O Decreto Estadual nº 7.339, de 08 de junho de 2010 - Regulamento Interno de Serviços Gerais da PMPR (RISG-PMPR), no inciso II do artigo 4º define que o

Comandante-Geral da PMPR, ao assumir a função, deverá elaborar seu plano de comando, de acordo com as diretrizes e programas do Governo do Estado.

2. METODOLOGIA DE TRABALHO

Para subsidiar este Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035 foi elaborado um questionário on-line, desenvolvido na plataforma Google Formulário, aplicado no mês de setembro de 2020. O questionário foi respondido pelos principais Gestores da PMPR. Foram cadastrados 381 Oficiais Superiores e Intermediários (PM e BM) e houve a participação efetiva na resposta ao questionário de 189 Oficiais PM e 43 Oficiais BM (232 respondentes), o que representou um percentual de 61% do universo de amostragem. A Pesquisa foi dividida em 8 Blocos de perguntas assim definidas:

- a) Perfil do Respondedor;
- b) Levantamento de Problemas;
- c) Análise de Gestão;
- d) Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP);
- e) Plano Plurianual do Paraná (PPA-PR);
- f) Plano de Governo do Paraná;
- g) Matriz SWOT;
- h) Sugestões.

Analisando os 8 Blocos de perguntas, foram obtidas as seguintes respostas:

a) Perfil do Respondedor: no que se refere ao perfil do respondedor obteve-se os seguintes dados estatísticos:

- Formação acadêmica: 59,3% dos respondentes PM possuem o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), 13,8% possuem CAO e o Curso Superior de Polícia (CSP) e 8,5% possuem CAO e Mestrado. Que 65,1% dos respondentes BM possuem o CAO, 18,6% possuem CAO e o CSP e 7% possuem CAO e Mestrado.
- Tempo de serviço na PMPR: 44,4% possuem mais de 30 anos de trabalho na PM e 37,2% possuem entre 25 e 30 anos de trabalho no BM.
- Idade: 47,6% dos respondentes PM estão entre 46 e 50 anos e, em relação

aos BM, 65% estão entre 39 e 48 anos. Em relação ao Gênero, 94,7% dos PM e 93% dos BM eram do sexo masculino.

➤ Posto: dos respondentes da PM 51,9% Majores, 25,4% Capitães, 19% Tenentes-Coronéis e 3,7% Coronéis; dos respondentes BM, 55,8% Majores, 20,9% Capitães, 18,6% Tenentes-Coronéis e 4,7% Coronéis.

➤ Setores de Trabalho: dos respondentes PM 35,4% trabalham em Batalhões ou Companhia Independente, 13,2% em Comandos Regionais, 10,1% na Diretoria de Saúde e, 8,5% no Quartel do Comando-Geral; dos respondentes BM, 39,5% trabalham em Grupamentos ou Subgrupamentos Independentes, 27,9% no Comando ou Estado-Maior do CB, 18,6% no Comando Regional BM e, 9,3% na Coordenadoria Estadual de Defesa Civil.

➤ Tempo na função: dos respondentes PM, 34,9% responderam que estão na função entre 1 e 2 anos, 25,9% até 1 ano, 24,3% mais de 3 anos e, 14,8% entre 2 e 3 anos; dos respondentes BM 53,5% responderam que estão na função até 1 ano, 27,9% entre 1 e 2 anos, 16,3% mais de 3 anos, apenas um respondente BM está na função entre 2 e 3 anos.

➤ Local de Trabalho: dos respondentes PM 63% trabalham na Capital, Região Metropolitana e Litoral e 37% no interior do Estado; dos respondentes BM, 65,1% trabalham na Capital, Região Metropolitana e Litoral e 34,9% no interior do Estado.

Com base nestes dados de pesquisa, concluiu-se que o perfil dos respondedores PM e BM são profissionais com um excelente nível de formação acadêmica; são profissionais que conhecem bem a Corporação, pois a grande maioria possui mais de 25 anos de serviço na PMPR; são predominantemente do sexo masculino, trabalhando na Capital, Região Metropolitana ou Litoral, em Batalhões ou Companhias Independentes PM, Grupamentos ou Subgrupamentos Independentes; e um percentual significativo exerce suas funções entre 1 e 2 anos.

b) Levantamento de Problemas: Os principais problemas apontados tanto pelos respondentes PM como pelos respondentes BM foram:

1. Gestão de efetivo (158 citações);
2. Estrutura (129 citações);
3. Falta de Efetivo (117 citações);

4. Processo (112 citações);
5. Financeiro (44 citações);
6. Sistema de Saúde (34 citações);
7. Planejamento deficitário (23 citações);
8. Interferência Externa (17 citações);
9. Autonomia (15 citações);
10. Estrutura Organizacional (13 citações);
11. Relações Interagências (6 citações);
12. Administração Civil Compartilhada (1 citação).

Com base nestes dados, pode-se concluir que a Corporação precisa realizar uma nova Pesquisa de Clima Organizacional além de buscar a melhoria ou a solução de cinco pontos principais:

- I. melhorar o número do efetivo existente nas Unidades PM e BM bem como a sua gestão de recursos humanos;
- II. melhorar a estrutura física das diversas unidades PM e BM de nossa instituição;
- III. aperfeiçoar os diversos processos institucionais;
- IV. buscar uma autonomia orçamentária e financeira para a PMPR e,
- V. aperfeiçoar e universalizar o Sistema de Saúde da PMPR.

c) Análise de Gestão: em relação ao posicionamento estratégico, observou-se que a grande maioria dos gestores são proativos em relação as suas decisões estratégicas de gestão; que seus setores possuem um plano de metas informal e não institucionalizado; que entendem como fundamental o acompanhamento e divulgação pela PMPR da criação de leis e normas internas; que apesar dos seus planos de metas serem informais, a grande maioria dos gestores possuem ações empreendedoras e de inovação em seus setores; que entendem como de grande importância uma fiscalização externa de suas atividades como gestores (auditorias); que a PMPR deve investir mais em treinamento para o seu efetivo; que uma melhor adequação das estruturas é fundamental para o bom desempenho das atividades da Corporação; que existe uma necessidade emergente que é “uma melhor integração entre os diversos setores da PMPR”; existe também a necessidade de um aperfeiçoamento das políticas de motivação interna do efetivo; que a falta de um plano

estratégico setorial institucionalizado interfere nos objetivos e metas a serem alcançados.

Dois itens foram incluídos nesta pesquisa e que apontaram uma necessidade importante para que: a) o sistema de saúde da PMPR tenha uma melhor universalização e abrangência e; b) seja realizado um estudo mais aprofundado sobre a questão da emancipação do Corpo de Bombeiros.

d) Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSP): todas as iniciativas do PNSPDS foram consideradas relevantes ou muito relevantes pelos respondentes PM e BM para serem inseridas na proposta de Planejamento Estratégico da PMPR – 2022/2035.

e) Plano Plurianual do Paraná (PPA-PR): das iniciativas do PPA do Estado do Paraná 20 (vinte) foram consideradas relevantes ou muito relevantes pelos respondentes PM e BM para serem inseridas na proposta de Planejamento Estratégico da PMPR – 2022/2035. Houve uma interpretação diferenciada em relação as iniciativas que foram perguntadas para os respondentes PM, no que se refere a implantação de novos colégios militares e; para os respondentes BM no que se refere a implantação da Cidade da Polícia, ambas foram consideradas pouco relevantes.

f) Plano de Governo do Paraná: todas as iniciativas do Plano de Governo do Paraná relacionadas à Segurança Pública foram consideradas relevantes ou muito relevantes pelos respondentes PM e BM para serem inseridas na proposta de Planejamento Estratégico da PMPR – 2022/2035.

g) Matriz SWOT: a Matriz SWOT (ou matriz FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma ferramenta utilizada para realizar análise de cenários (ou ambientes), como base para a Gestão e o Planejamento Estratégico de uma Organização. Destina-se a identificar os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis para alcançar seus objetivos. A análise da Matriz SWOT foi realizada pelas respostas ao questionário enviado aos principais Gestores da PMPR, tendo como resultado: 22 Forças; 88 Fraquezas; 28 Oportunidades e 25 Ameaças.

h) Sugestões: Como estímulo à participação voluntária nas questões

administrativas estratégicas da PMPR foi colocado uma questão aberta para que os respondentes contribuíssem com sugestões que entendessem ser importantes para a formulação deste Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035, sendo apresentado o seguinte:

1. Elogio (18 citações);
2. Gestão de efetivo (64 citações);
3. Planejamento deficitário (27 citações);
4. Processo (20 citações);
5. Sistema de Saúde (15 citações);
6. Estrutura Organizacional (11 citações);
7. Relações Interagências (9 citações);
8. Estrutura (8 citações);
9. Autonomia (3 citações);
10. Interferência Externa (3 citações);
11. Falta de Efetivo (2 citações).

2.1 ANÁLISE AMBIENTAL

A Matriz SWOT utilizada para este Planejamento Estratégico foi inserida no questionário aplicado aos principais gestores da PMPR, os resultados obtidos serviram como base para realizar análise ambiental da Corporação. O resultado da pesquisa apresentou os seguintes dados:

FORÇAS – 22

1. Ser uma instituição secular, com tradição histórica, atuando na solução de problemas sociais que perturbem o progresso, a paz e a qualidade de vida, demonstrando sua importância estratégica na proteção dos cidadãos;
2. Capacidade de atuação ininterrupta e diuturna;
3. Previsão legal para execução da missão;
4. Programas sociais desenvolvidos pela instituição;
5. Capacidade de mobilização;
6. Representatividade junto aos poderes constituídos em nível federal, estadual e municipal;

7. Mobilização para ações conjuntas com outros órgãos federais, estaduais, municipais e sociedade;
8. Capacidade de elaboração de projetos para estabelecer parcerias de captação de recursos;
9. Grande capacidade de arrecadação ao patrimônio financeiro estadual com suas atuações nas áreas especializadas;
10. Estrutura organizacional baseada na hierarquia e na disciplina militar;
11. Alto índice de efetivo com cursos de nível superior;
12. Motivação e comprometimento do efetivo nas missões e operações;
13. Capacidade interna de pessoas com habilidades empreendedoras e de inovação;
14. Facilidade de identificação institucional através da ostensividade do uniforme, equipamentos e aparelhos utilizados no desempenho da missão;
15. Grande capacidade de articulação interagências a fim de desenvolver ações integradas com o propósito de atender aos preceitos constitucionais;
16. Capilaridade territorial;
17. Atuação com ciclo completo de polícia nas contravenções penais, por meio do TCIP;
18. Evolução da atuação na faixa de fronteira;
19. Capacidade de adaptação às situações emergenciais;
20. Capacidade de produção de inteligência e conhecimento;
21. Capacidade Técnica dos grupos especializados nas resoluções de crises;
22. Bom índice de credibilidade.

FRAQUEZAS – 88

1. Inexistência de planejamento estratégico institucional;
2. Falta de visão estratégica com "olhar" para a prevenção;
3. Falta de clareza no direcionamento estratégico;
4. Falta da definição de um modelo de gestão estratégica para a PMPR;
5. Necessidade de alinhamento entre as atividades das Unidades Operacionais e o planejamento do comando;
6. Falta de divulgação de objetivos organizacionais;
7. Falta de definição clara das prioridades institucionais;
8. Falta de Planos Setoriais para médio e longo prazo;

9. Necessidade de implantação de um processo de avaliação de desempenho institucional e pessoal;
10. Necessidade de fortalecimento da imagem institucional;
11. Melhoria na comunicação social expondo suas boas ações e defesa de ataques injustificáveis;
12. Falta de uma atuação mais incisiva em questões de mídia em que a Corporação é atacada perante circunstâncias de serviço;
13. Falta de integração na esfera federal;
14. Falta de autonomia financeira;
15. Necessidade de fortalecimento e ampliação do Sistema de Saúde da PMPR;
16. Falta de reconhecimento e valorização profissional;
17. Falta de aproveitamento do recurso técnico do pessoal já existente na PMPR (mapa de conhecimento);
18. Necessidade de aproveitamento institucional dos cursos e intercâmbios realizados;
19. Ausência de Militar Estadual com capacidade multidisciplinar;
20. Precariedade na estrutura de formação de recursos humanos na corporação;
21. Ausência de cursos à distância para toda a tropa e de forma obrigatória como requisito para promoção e progressão na carreira;
22. Falta de regularidade dos cursos de formação de praças;
23. Falta de regularidade de cursos internos da corporação (oficiais e praças);
24. Falta de avaliação de desempenho e valorização daqueles que atingem as metas;
25. Necessidade de atualização dos critérios objetivos da CPO e CPP, valorizando o mérito acadêmico;
26. Necessidade de aperfeiçoamento de critérios de ascensão na carreira;
27. Militares estaduais em desvio de função;
28. Afastamento da Estética e Doutrina Militar, a partir da adoção de conceitos e pensamentos exóticos;
29. Deficiência de um sistema de correção eficiente que integre as ações de Corregedoria e Inteligência no enfrentamento da corrupção e do desvio de conduta;
30. Aplicação de Militares Estaduais em funções que poderiam ser terceirizadas;
31. Deficiência de assistência jurídica aos Militares Estaduais em atos de serviço;
32. Falta de uma política habitacional para os Militares Estaduais;

33. Defasagem entre o efetivo existente e o efetivo previsto no Quadro Organizacional;
34. Falta de efetivo e atualização de quadro;
35. Deficiência na Gestão de pessoas, em todos os aspectos;
36. Necessidade de desenvolver no militar o sentimento de pertencimento à Corporação com ações mais efetivas de liderança;
37. Descontinuidade das políticas de gestão administrativa e operacional quando da substituição de Chefes ou Comandantes das seções ou unidades policiais e bombeiros militares;
38. Falta de uma metodologia apropriada de cálculo de efetivo por OPM;
39. Priorização de unidades especializadas como BPamb e BPRv tirando o Policial do Ostensivo Geral;
40. Centralização das unidades especializadas na capital (BPRv, BPamb, BPMOA, BPEC, BOPE, BPTTran, RPMon, BPGd);
41. Fazer escoltas de presos (missão do DEPEN);
42. Falta de foco nas ações ordinárias de rádio patrulhamento;
43. Falta de exigência ou vinculação de tempo mínimo de permanência nas OPM/OBM;
44. Frustração no público interno pela lentidão do fluxo de carreira;
45. Falta de uma norma que regule o processo de transferências da PMPR;
46. Insegurança jurídica do militar estadual sobre suas competências constitucionais e ordinárias;
47. Falta de uma lei estadual que regule o Poder de Polícia Ostensiva da Polícia Militar;
48. Necessidade de reconhecimento de CAO e CSP como cursos de Mestrado e Doutorado, respectivamente;
49. Deficiência na capacitação para funções estratégicas na corporação;
50. Necessidade de restabelecimento da Diretoria de Ensino (Diretoria de Educação);
51. Deficiência de produção doutrinária;
52. Pouca produção científica principalmente na elaboração de manuais e artigos;
53. Falta de cursos de qualificação e nivelamento específicos para as áreas estratégicas da corporação como logística, finanças, educação, tecnologia e inovação, gestão de pessoas e comunicação social;

54. Necessidade de uma plataforma de ensino a distância que atenda a demanda institucional;
55. Sistema de EAD mais completo com autonomia pelas OPM de área para incentivar a formação continuada;
56. Falta de treinamento com os IMPO (Instrumento de Menor Potencial Ofensivo) para toda Tropa da PMPR;
57. Falta de efetivação do setor de qualidade na PMPR;
58. Necessidade de reavaliação dos processos organizacionais (excesso de burocracia);
59. Alto índice de retrabalho no fluxo dos processos administrativos na corporação;
60. Falta de uma seção de Estado-Maior para desenvolvimento de projetos;
61. Excesso de relatórios a serem preenchidos pelo Militar Estadual;
62. Falta de integração nos sistemas informatizados da corporação;
63. Falta de padronização de procedimentos administrativos e operacionais;
64. Inexistência de gestão de processos e resultados;
65. Poucos Protocolos Operacional Padrão (POP) e Protocolos Administrativo Padrão (PAP);
66. Falta de Diretriz de Polícia Comunitária atualizada;
67. Falta de uma Coordenação ou Diretoria de Polícia Comunitária atuante na PMPR;
68. Deficiência de estrutura e meios para funcionamento de Unidades, em especial as recém-criadas;
69. Aperfeiçoar os processos de aquisição e distribuição de materiais;
70. Deficiência na abrangência em todo o estado de comunicação digital;
71. Deficiência de recursos para o interior do estado;
72. Dificuldades para se obter e manter o Bloco de Notificações para o PM;
73. Falta de investimento em tecnologia para equipar as agências de inteligências;
74. Falta de padronização de viaturas Policiais;
75. Falta de distribuição constante de fardamentos, equipamentos;
76. Falta de equipamentos e meios tecnológicos e menos letais;
77. Falta de um plano efetivo de manutenção de equipamentos e Viaturas;
78. Falta de previsibilidade na aquisição de equipamentos e viaturas
79. Baixa capilaridade do Corpo de Bombeiros no território paranaense;
80. Tempo de resposta elevado no serviço de prevenção de incêndios;
81. Falta de embarcações de salvamento adequadas no litoral do Estado;

- 82. Dificuldade para implementação de melhorias nos sistemas de vistoria do Corpo de Bombeiros;
- 83. Mudança constante de entendimentos de procedimentos de vistoria do Corpo de Bombeiros;
- 84. Criação de OBMs e CRBMs sem a devida criação de vagas;
- 85. Falta de definição da figura dos Guarda Vidas Cívicos;
- 86. Interrupção da expansão do programa Bombeiro Comunitário nas cidades menores;
- 87. Dificuldades de integração com gestões municipais nas ações de Defesa Civil;
- 88. Deficiência na quantidade de viaturas bombeiro militar para atendimento de ocorrências em edificações verticais.

OPORTUNIDADES – 28

- 1. Alinhamento com as políticas de polícia comunitária da SENASP, possibilitando a captação de recursos;
- 2. O Plano de Governo e o PPA do Estado do Paraná, 2019 a 2023, apresentam, como propósito, investimentos na área de Segurança Pública;
- 3. Periodicidade de ingresso na PMPR;
- 4. Cenário favorável para autonomia orçamentária e financeira da Polícia Militar do Paraná;
- 5. O clamor popular pela presença da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros possibilita o incremento na atividade de proteção social;
- 6. Possibilidade de desenvolvimento de projetos a curto e médio prazo em alinhamento com a atual política de Segurança Pública do Governo Federal;
- 7. Apoio dos órgãos governamentais do Estado na resolução dos pleitos institucionais;
- 8. Bom índice de credibilidade perante a opinião pública;
- 9. Emendas Parlamentares, estadual e federal, possibilitam acréscimo de recursos à Corporação;
- 10. Possibilidade de articulação das associações para atender aos objetivos institucionais;
- 11. Possibilidade de ampliar parcerias de pesquisa com órgãos técnicos e de ensino superior para melhorar o desempenho institucional;
- 12. Possibilidade de expansão dos serviços de bombeiro em novos municípios;

13. Possibilidade de divulgação das ações institucionais pela Comunicação Social do Governo do Estado, mídias e redes sociais;
14. Presença de efetivo militar estadual em assessorias de outros órgãos;
15. Existência de recursos financeiros em outros entes e bancos oficiais;
16. Incremento legislativo referente ao Corpo de Bombeiros do Estado do Paraná;
17. Integração comunitária através dos CONSEGs;
18. Emprego de novas tecnologias na atividade policial e bombeiro militar;
19. Militares Estaduais em cargos políticos;
20. Fortalecimento e regulamentação da identidade institucional (marca PMPR);
21. Consolidação e regulamentação definitiva do ciclo completo de polícia, por meio do TCIP;
22. Possibilidade de desenvolvimento de ações preventivas e sociais;
23. Possibilidade de utilização da estrutura do sistema de saúde institucional em parceria com instituições de ensino superior para a ampliação do atendimento;
24. Possibilidade de expandir os núcleos de mediação de conflitos;
25. CMEIV ampliado para outras atividades além de escola segura;
26. Possibilidade de intercâmbio internacional através de cursos e *benchmarking*;
27. Controle das atividades dos Bombeiros Civis.

AMEAÇAS – 25

1. Interferências externas nas decisões institucionais;
2. Discussão na esfera federal, pelas forças políticas, para a desmilitarização das instituições militares estaduais;
3. Redução de recursos orçamentários e financeiros;
4. Constante contingenciamento financeiro;
5. Recorrentes supressões de direitos garantidos em lei como: licença especial e contagem de tempo ficto, possibilidade de reserva proporcional aos 25 anos, reposição das perdas inflacionárias (data base);
6. Possibilidade da extinção da Justiça Militar Estadual pelo interesse de alguns segmentos sociais e políticos, (foro privilegiado);
7. Crescimento desordenado nos grandes centros urbanos;
8. Verticalização das cidades;
9. Aumento da frota de veículos causando trânsito intenso;
10. Precariedade das vias urbanas e rodoviárias;

11. Instabilidade climática;
12. Expansão dos Bombeiros Civis e das Guardas Municipais;
13. Aumento da violência e da criminalidade devido ao atual cenário econômico recessivo;
14. Problemas relacionados aos crimes fronteiriços na faixa de fronteira nacional e internacional do Estado do Paraná;
15. Aumento significativo da presença do crime organizado em território paranaense;
16. Falta de efetividade das políticas públicas de saúde, educação, trabalho e outras que refletem diretamente na segurança pública;
17. Capilaridade do crime organizado permeando o serviço público;
18. Imobilização de equipes policiais militares por longos períodos quando da lavratura de autos de prisão em flagrante delito e isolamento de locais de crime;
19. Contágio moral devido a notícias tendenciosas veiculadas na mídia;
20. Redução da capacidade orçamentária e financeira da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros;
21. Atuação cada vez mais ostensiva da PCPR, com grupamento aéreo, COPE, TIGRE; etc.;
22. Tendência dos governantes em acabar com o sistema de saúde da PMPR e deixar o Policial Militar depender exclusivamente do SAS para tratar de sua saúde;
23. Perda de talentos para outras instituições;
24. Abertura de IP paralelo aos IPMs na tentativa de apurar crimes militares;
25. Ampliação do Conceito de Direitos Humanos limitando a atuação da Polícia Militar (Audiência de Custódia e uso de algemas).

A Análise PESTAL é uma ferramenta de gestão que apoia na análise externa, com a observação de fatores que podem impactar de maneira positiva ou negativa em uma organização, fornecendo uma visão macro das ameaças e oportunidades externas a que as organizações estão expostas. No que se refere à análise PESTAL para a PMPR foram observados os seguintes pontos:

a) Fatores Políticos: referem-se à capacidade de influência na política governamental pela PMPR e inclui:

- I. políticas de governo na gestão do orçamento e das finanças afetas a PMPR;
- II. capacidade de investimento na PMPR;

- III. prioridades na definição das demandas institucionais que o governo deseja desenvolver por meio de políticas, projetos e atualização legislativa;
- IV. nível de estabilidade política para realizar mudanças estruturais na PMPR.

b) Fatores Econômicos: incluem as taxas de crescimento econômico, as taxas de juros, as taxas de câmbio e as taxas de inflação. Influenciam tanto no custo dos recursos das instituições de Segurança Pública do Estado quanto na demanda da sociedade por serviços e produtos. Uma alta na taxa de juros, por exemplo, pode reduzir a demanda por financiamento para aquisição de residências, levando ao processo de favelização urbana, o que vai impactar no surgimento de novos setores de policiamento.

c) Fatores Sociais: incluem a demografia (crescimento populacional, distribuição por idade, diversidade étnica, natalidade e o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH) e aspectos culturais dos ambientes nos quais as instituições de Segurança Pública do Estado estão inseridas. Um exemplo é o aumento da longevidade da população que traz impacto sobre os sistemas de previdência social, inclusive dos Militares Estaduais.

d) Fatores Tecnológicos: incluem tipicamente avanços tecnológicos que têm impacto na PMPR e nos seus níveis de automação alcançados e potenciais de respostas inovadoras para o trabalho de proteção da sociedade. Neste ponto, a Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado do Paraná (SESP) está desenvolvendo, com apoio da PMPR, um Mapa Tecnológico de segurança Pública e Defesa Social, cujo objetivo é explicitar os *DRIVERS* e tecnologias que poderão influenciar e auxiliar as ações de segurança pública no horizonte de 2035.

e) Fatores Ambientais: incluem assuntos relacionados à sustentabilidade das diversas ações propostas e desenvolvidas que envolvam o uso racional dos recursos hoje sem comprometer o uso destes mesmos recursos pelas gerações futuras. No caso da PMPR, envolvem projetos que sejam desenvolvidos ou utilizados pela corporação que evitem o desperdício dos recursos, a exemplo da digitalização de documentos de fluxo interno (EPROC ou o e-Protocolo).

f) Fatores Legais: incluem, por exemplo, novas legislações, regulações ou o estabelecimento de exigências para a PMPR. As mudanças legais podem impactar em pontos que envolvem, por exemplo:

- I. criação de Leis Orgânicas para as Instituições de Segurança Pública;
- II. alterações no Sistema de Policiamento;
- III. alterações no artigo 144 da Constituição Federal;
- IV. alterações no Sistema Previdenciário dos profissionais de segurança pública;
- V. criação das audiências de custódia para prisões em flagrante delito e;
- VI. restrições ao uso de algemas na atividade policial.

2.2. MISSÃO

Missão é a determinação do motivo central da existência de uma organização, ou seja, a determinação de quem a organização atende com seus produtos e serviços (OLIVEIRA, 2010)³. Para este Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035, ficou definida a seguinte missão:

Promover a segurança pública, a preservação da ordem pública e a defesa social no Estado do Paraná, respeitando os direitos humanos e agindo na proteção da sociedade, com ética profissional e espírito militar.

2.3. VISÃO

A visão descreve um cenário futuro que identifica todas as aspirações organizacionais, alinhadas num clima de sinergia e comprometimento para o alcance dos objetivos futuros (AMORIM, 2016)⁴. Para que uma visão seja realmente institucionalizada por uma organização ela deve possuir três elementos fundamentais:

- I. uma missão que tenha um propósito significativo;
- II. uma imagem clara do futuro que queremos para nossa instituição e;
- III. valores que representam as crenças da coletividade.

Para este Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035, ficou definida a seguinte visão:

Ser uma instituição militar estadual de excelência na prestação de serviços de segurança pública e proteção da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Paraná.

3 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

4 AMORIM, Diego Felipe Borges de. **O conceito de visão organizacional**. São Paulo: Administradores.com, 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-conceito-de-visao-organizacional>.

2.4 ATRIBUTOS DE VALOR PARA A INSTITUIÇÃO

Valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma organização, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões estratégicas (OLIVEIRA, 2010)⁵.

Valores definem a liderança e como os profissionais de uma organização irão agir no dia-a-dia enquanto realizam suas atividades, ou seja, são os valores que irão fornecer as diretrizes de como este profissional deve se comportar à medida que persegue o cumprimento da missão e da visão de uma organização. Para Blanchard (2007, p.23)⁶ “as pessoas não conseguem focar em mais do que três ou quatro valores que causem impacto em seu comportamento”, e que estes valores devem estar em uma ordem de importância para serem eficazes, pois quando ocorrerem conflitos de valores os profissionais precisam saber em quais valores devem se concentrar primeiro.

O termo valores militares ou simplesmente valores são utilizados para expressar a identidade, a base de formação do caráter de um militar ou o “espírito militar”, que não pode confundir com os chamados deveres militares, por exemplo, de civismo, lealdade, hierarquia e disciplina (MIRANDA, 2012)⁷. Para este Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035, ficaram definidos os seguintes valores:

PROTEÇÃO DA SOCIEDADE	1ª CRENÇA da PMPR - Nossa primeira responsabilidade é a proteção de todas as pessoas.
ÉTICA PROFISSIONAL	2ª CRENÇA da PMPR - Nossa segunda responsabilidade é com a ética e com o compromisso profissional na defesa da Lei e da Ordem Pública.
ESPÍRITO MILITAR	3ª CRENÇA da PMPR - Nossa terceira responsabilidade é manter elevado o espírito militar da instituição perante a sociedade.

2.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

São os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo

5 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30º ed. São Paulo: Atlas, 2012.
6 BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
7 MIRANDA, Denis de, **A construção da identidade do oficial do Exército Brasileiro**. Dissertação de Mestrado – Pontífice Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: PUC, 2012.



determinado pelo planejamento da Instituição. Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso se tornam um ponto de referência para toda a organização em atividades voltadas para a sua missão. Dessa forma, foram definidos como Fatores Críticos de Sucesso do Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035, os descritos no Quadro 4.

Quadro 4: Fatores Críticos de Sucesso

Qualidade de Gestão	Focar na Qualidade de Gestão como meio fundamental para alcançar os resultados pretendidos no planejamento e na instituição mantendo a constância dos propósitos com foco na missão, visão e valores institucionais.
Gestão do Efetivo	É necessária a implementação de uma Gestão do Efetivo adequada, capacitando e motivando os militares estaduais para atender a todas as demandas institucionais.
Gestão de Desempenho	É necessária a implementação de um Sistema de Monitoramento e Avaliação para gerar informações sobre o desempenho de programas, projetos e ações com a finalidade de incorporá-los aos processos decisórios.
Autonomia Orçamentária e Financeira	A busca pela Autonomia Orçamentária e Financeira como meio de fortalecer a instituição, gerando uma melhor prestação de serviço à sociedade paranaense.

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros 2017-2025.

3. POLÍTICAS ESTRATÉGICAS INSTITUCIONAL

As Políticas Institucionais são os empreendimentos corporativos destinados a influenciar, direta ou indiretamente, as demais pessoas de uma organização, de modo a atender seus objetivos estratégicos. A política estratégica institucional para este Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035 será baseada em quatro pilares, conforme Quadro 5.

Quadro 5: Políticas Estratégicas da PMPR.

POLÍTICA ESTRATÉGICA	DESCRIÇÃO DA POLÍTICA ESTRATÉGICA
Foco no cidadão	Manter o foco prioritário dos serviços de atendimento na proteção ao cidadão, disponibilizando serviços de qualidade de forma rápida e humanitária para toda a população do Estado do Paraná.

Modernização da gestão	Execução da gestão estratégica com uma visão sistêmica buscando um processo contínuo de desenvolvimento operacional, administrativo e tecnológico, objetivando a eficiência e eficácia nas suas ações, em alinhamento com as políticas públicas estaduais e federais, visando o resultado prático de sempre atender mais e melhor a população paranaense de forma sustentável.
Integração Institucional	Promover a articulação e cooperação com outras instituições afins, demais órgãos do Estado, meio acadêmico e outros segmentos da sociedade civil, com vistas a proporcionar o crescimento institucional como participante ativo no cenário público paranaense, com a busca constante da excelência nos serviços prestados.
Valorização do Militar Estadual	Promover a valorização pessoal e profissional do Militar Estadual, com formação, especialização e aperfeiçoamento de qualidade; promovendo a discussão das atividades técnicas, mantendo a educação e preparação profissional continuada, a promoção da qualidade de vida e o respeito como ferramenta indispensável ao bom atendimento à população.

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros 2017-2025.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo é o alvo ou situação que uma organização pretende alcançar e determina para onde ela deve seguir seus esforços (OLIVEIRA, 2010)⁸, ou seja, objetivos são os desafios a que a organização se propõe para cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro no cumprimento do papel institucional que lhe é reservado. Objetivos estratégicos são os resultados gerais que a organização pretende atingir para atender um planejamento previamente elaborado. Os objetivos estratégicos são enunciados como alvos bastante precisos, pois focalizam indicadores de desempenho que permitam medir os resultados dentro de um período estabelecido. Para este Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035, os seguintes objetivos estão descritos no Quadro 6.

8 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30º ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Quadro 6: Objetivos Estratégicos da PMPR.

EIXO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Cidadão e Sociedade	Fortalecer a imagem da instituição
	Aumentar a sensação de segurança
	Atuar de maneira proativa no desenvolvimento do Estado no cumprimento da missão da PMPR
	Ampliar a capacidade de proteção da sociedade, em especial mulheres, crianças e adolescentes e idosos
Modernização da gestão	Atingir a eficiência e eficácia nas atividades executadas
	Ampliar e modernizar a capacidade de resposta a emergências
	Modernizar a estrutura organizacional
	Fortalecer as ações ostensivas preventivas
Desenvolvimento das pessoas e aprendizado	Desenvolver as competências e promover a melhoria do desempenho pessoal do efetivo
	Manter o clima organizacional adequado
	Complementar e ampliar o efetivo de militares estaduais previsto
	Promover a manutenção da saúde do efetivo
Orçamento e Finanças	Execução do orçamento disponibilizado
	Aumentar a captação de recursos através de projetos
	Incrementar a capacidade de arrecadação
	Obter autonomia orçamentária e financeira na ordenação de despesas da PMPR

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros 2017-2025.

Estes Objetivos Estratégicos tem por finalidade buscar uma resposta para os principais problemas apontados pela pesquisa realizada junto aos principais gestores da PMPR, assim catalogados: a) Gestão de efetivo (Problema 1 = P1); b) Estrutura (Problema 2 = P2); c) Falta de Efetivo (Problema 3 = P3); d) Processo (Problema 4 = P4); e) Financeiro (Problema 5 = P5); f) Sistema de Saúde (Problema 6 = P6); g) Planejamento Deficitário (Problema 7 = P7); h) Interferência Externa (Problema 8 = P8); i) Autonomia (Problema 9 = P9); j) Estrutura Organizacional (Problema 10 = P10); k) Relações Interagências (Problema 11 = P11); l) Administração Civil Compartilhada (Problema 12 = P12).



Quadro 7: Relação dos Objetivos Estratégicos com os Problemas da PMPR.

EIXO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROBLEMA RELACIONADO
Cidadão e Sociedade	Fortalecer a imagem da instituição	P8 e P11
	Aumentar a sensação de segurança	P7
	Atuar de maneira proativa no desenvolvimento do Estado no cumprimento da missão da PMPR	P4 e P7
	Ampliar a capacidade de proteção da sociedade, em especial mulheres, crianças e adolescentes e idosos	P1, P2, P4 e P11
Modernização da gestão	Atingir a eficiência e eficácia nas atividades executadas	P1, P4, P7 e P10
	Ampliar e modernizar a capacidade de resposta a emergências	P1, P4, P7 e P10
	Modernizar a estrutura organizacional	P2, P10 e P12
	Fortalecer as ações ostensivas preventivas	P1, P4, P7 e P10
Desenvolvimento das pessoas e aprendizado	Desenvolver as competências e promover a melhoria do desempenho pessoal do efetivo	P1
	Manter o clima organizacional adequado	P1 e P6
	Complementar e ampliar o efetivo de militares estaduais previsto	P3
	Promover a manutenção da saúde do efetivo	P6
Orçamento e Finanças	Execução do orçamento disponibilizado	P5 e P9
	Aumentar a captação de recursos através de projetos	P5 e P9
	Incrementar a capacidade de arrecadação	P5 e P9
	Obter autonomia orçamentária e financeira na ordenação de despesas da PMPR	P5 e P9

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros 2017-2025.

5. INDICADORES ESTRATÉGICOS

Indicadores são os elementos de medição do alcance dos objetivos estratégicos definidos para análise da efetividade de um planejamento. Para este

Planejamento Estratégico os indicadores estratégicos estão no Quadro 8, Quadro 9, Quadro 10 e Quadro 11.

Quadro 8: Indicador para o eixo Cidadão e Sociedade.

EIXO: CIDADÃO E SOCIEDADE		
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores estratégicos
1	Fortalecer a imagem da instituição	Índice de credibilidade
2	Aumentar a sensação de segurança	Nº de operações integradas de segurança pública
		Nº de Municípios com Unidade Própria de Bombeiros Militares
3	Atuar de maneira proativa no desenvolvimento do Estado no cumprimento da missão da PMPR	Percentual de municípios atendidos com ações da PMPR
4	Ampliar a capacidade de proteção da sociedade, em especial, mulheres, crianças e adolescentes e idosos	Número de ações de Polícia Comunitária para públicos especiais

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros 2017-2025.

Quadro 9: Indicador para o eixo Processos Internos.

EIXO: PROCESSOS INTERNOS		
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores estratégicos
1	Atingir a eficiência e eficácia nas atividades executadas	Índice de operações com procedimentos implantados
		Índice de resolução de processos internos e externos
		Índice de modernização da atividade desenvolvida pelo militar estadual
		Índice de retrabalho de processos
2	Ampliar e modernizar a capacidade de resposta a emergências	Tempo de resposta
		Centralização do 190 em Curitiba
		Percentual de materiais, equipamentos e frota renovada/ano
3	Modernizar a estrutura organizacional	Número dos órgãos PM/BM atualizados no Organograma da PMPR
		Número de Unidades PM/BM modernizadas



4	Fortalecer as ações ostensivas preventivas	Índice de acidentes de trabalho/ano
		Índice de redução de ocorrências

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros 2017-2025.

Quadro 10: Indicador para o eixo Desenvolvimento das Pessoas e Aprendizado.

EIXO: DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS E APRENDIZADO		
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores estratégicos
1	Desenvolver as competências e promover a melhoria do desempenho pessoal do efetivo	Horas de treinamento do profissional/ano
		Nº de cursos e estágios de especialização disponibilizados/ano
		Mapeamento das competências institucionais
2	Manter o clima organizacional adequado	Índice de satisfação interna
3	Complementar e ampliar o efetivo de militares estaduais previsto	Nº previsto na legislação (lei nº 18.128, de 03/07/2014)
4	Promover a manutenção da saúde do efetivo	Índice de aprovação no TAF
		Índice de participação no Programa Saúde Preventiva
		Taxa de redução do índice de absenteísmo por motivo de saúde pessoal

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros 2017-2025.

Quadro 11: Indicador para o eixo Orçamento e Finanças.

EIXO: ORÇAMENTO E FINANÇAS		
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores estratégicos
1	Execução do orçamento disponibilizado	Índice de utilização de recursos orçamentários e financeiros
2	Aumentar a captação de recursos através de projetos	Número de e projetos realizados/ano
		Valor captado através de projetos/ano
3	Incrementar a capacidade de arrecadação	Número de emendas parlamentares sugeridas
		Criação de projeto de lei estadual para repasse de recursos
4	Obter autonomia orçamentária e financeira na ordenação de despesas da PMPR	Índice de gestão de recursos orçamentários e financeiros

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros 2017-2025.

6. METAS ESTRATÉGICAS

Entendemos metas estratégicas como os resultados quantitativo ou qualitativo que a organização pretende alcançar em um prazo determinado, visando atingir seus objetivos e suas iniciativas. Iniciativas são as medidas e ações a serem adotadas pela organização para o alcance dos objetivos. As metas estratégicas para este Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035 estão descritas no Quadro 12, Quadro 13, Quadro 14 e Quadro 15.

Quadro 12: Metas para o eixo Cidadão e Sociedade.

EIXO: CIDADÃO E SOCIEDADE			
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores estratégicos	Metas Estratégicas
1	Fortalecer a imagem da instituição	Índice de credibilidade	≥ 80%
2	Aumentar a sensação de segurança	Nº de operações integradas de segurança pública	Nº / ano*
		Nº de Municípios com Unidade Própria de Bombeiros Militares	100 Municípios
3	Atuar de maneira proativa no desenvolvimento do Estado no cumprimento da missão da PMPR	Percentual de municípios atendidos com ações da PMPR	≥ 100%
4	Ampliar a capacidade de proteção da sociedade, em especial, mulheres, crianças e adolescentes e idosos	Número de ações de Polícia Comunitária para públicos especiais	Nº / ano

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros 2017-2025.

* O Número de operações integradas de segurança pública será definido pelo Subcomandante-Geral da PMPR.

Quadro 13: Metas para o eixo Processos Internos.

EIXO: PROCESSOS INTERNOS			
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores estratégicos	Metas Estratégicas
1	Atingir a eficiência e eficácia nas atividades executadas	Índice de operações com procedimentos implantados	≥ 90%
		Índice de resolução de processos internos e externos	100%

		Índice de modernização da atividade desenvolvida pelo militar estadual	100%
		Índice de retrabalho de processos	≤ 10%
2	Ampliar e modernizar a capacidade de resposta a emergências	Tempo de resposta	≤ 5 min.
		Centralização do 190 em Curitiba	100%
		Percentual de materiais, equipamentos e frota renovada/ano	≥ 10% / ano
3	Modernizar a estrutura organizacional	Número dos órgãos PM/BM atualizados no Organograma da PMPR	Nº / ano
		Número de Unidades PM/BM modernizadas	Nº / ano
4	Fortalecer as ações ostensivas preventivas	Índice de acidentes de trabalho/ano	≥ 10%
		Índice de redução de ocorrências	≥ 10%

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros 2017-2025.

Quadro 14: Metas para o eixo Desenvolvimento das Pessoas e Aprendizado.

EIXO: DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS E APRENDIZADO			
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores estratégicos	Metas Estratégicas
1	Desenvolver as competências e promover a melhoria do desempenho pessoal do efetivo	Horas de treinamento do profissional/ano	Nº horas / ano
		Nº de cursos e estágios de especialização disponibilizados/ano	Nº cursos
		Mapeamento das competências institucionais	100%
2	Manter o clima organizacional adequado	Índice de satisfação interna	≥90%
3	Complementar e ampliar o efetivo de militares estaduais previsto	Nº previsto na legislação (Lei nº 18.128, de 03/07/2014)	≥ 27.329
4	Promover a manutenção da saúde do efetivo	Índice de aprovação no TAF	≥ 90%
		Índice de participação no Programa Saúde Preventiva	100%
		Taxa de redução do índice de absenteísmo por motivo de saúde pessoal	≥ 60%

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros 2017-2025.



Quadro 15: Metas para o eixo Orçamento e Finanças.

EIXO: ORÇAMENTO E FINANÇAS			
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores estratégicos	Metas Estratégicas
1	Execução do orçamento disponibilizado	Índice de utilização de recursos orçamentários e financeiros	≥100%
2	Aumentar a captação de recursos através de projetos	Número de e projetos realizados/ano	Nº / ano
		Valor captado através de projetos/ano	Valor em R\$/ano
3	Incrementar a capacidade de arrecadação	Número de emendas parlamentares sugeridas	Nº / ano
		Criação de projeto de lei estadual para repasse de recursos	Nº / ano
4	Obter autonomia orçamentária e financeira na ordenação de despesas da PMPR	Índice de gestão de recursos orçamentários e financeiros	100%

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros 2017-2025.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O maior desafio a ser vencido será a implementação deste Plano, transformando-o em ações que denotem no real desenvolvimento da Instituição. Para que esse desafio seja vencido, serão necessários o empenho e o comprometimento de todos, principalmente do alto comando da Corporação.

Este Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035 está alinhado com a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) prevista no Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), com o Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP), com o Plano Plurianual do Estado do Paraná e, com a política governamental de proporcionar uma maior proteção para a comunidade paranaense, com respeito aos direitos humanos e a capacidade de integração social.

Com base nos estudos de Santos (2014)⁹, busca-se com este Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035 provocar modificações na Polícia Militar do Estado do Paraná, com ênfase em três aspectos principais:

9 SANTOS, Damião Enéias de Melo, **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 de Mestrado. Maringá: UEM, 2014.

a) nas **pessoas** e nos recursos intangíveis que podem corresponder às necessidades de treinamento, substituições, transferências, criação de novas funções, avaliações de desempenho e do clima organizacional;

b) na **estrutura** com alterações nos recursos tangíveis (ativos físicos) e na arquitetura da organização (atualização de seu organograma);

c) nos **processos** cujas modificações podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, institucionalizando por meio dos Protocolos Administrativos e dos Procedimentos Operacionais Padronizados, com ênfase nos conceitos de Polícia Comunitária.

A utilização do conceito de Polícia Comunitária em uma instituição policial direcionada para a Segurança Cidadã abrange as atividades de proteção da sociedade e de solução dos problemas que afetam a segurança de uma determinada comunidade, realizada por meio do policiamento ostensivo de caráter preventivo, num sistema interativo com a sociedade, tendo por base a filosofia de policiamento comunitário, ou seja, por meio de uma estratégia institucional na qual a participação da comunidade se faz necessária para um trabalho conjunto com as instituições de segurança pública local na busca de soluções para os conflitos sociais, bem como para a melhoria da qualidade de vida das pessoas inseridas em um determinado território (BONDARUK e SOUZA, 2004)¹⁰.

Faz-se necessário destacar que todo processo de desenvolvimento institucional busca atingir com eficiência o que a alta administração da PMPR se propôs realizar. Para isso devem ser observadas três condições básicas: a inovação (criação e formação de novos conceitos), a capacidade de implementação e adaptação (utilização prática de seus recursos) e, a capacidade de regulação (controle, avaliação e institucionalização).

O êxito deste processo de desenvolvimento da PMPR depende de quatro fatores críticos de sucesso:

a) foco na qualidade de gestão para alcançar os resultados pretendidos;

b) adequação da gestão do efetivo por meio de motivação profissional e um aumento de capacitações para os militares estaduais;

c) desenvolvimento de um sistema de monitoramento e avaliação para uma gestão de desempenho que possa auxiliar o processo decisório, e;

10 BONDARUK, Roberson L.; SOUZA, Cesar A. **Polícia Comunitária**: polícia cidadã para um povo cidadão. Curitiba: Comunicare, 2004.

d) busca por uma autonomia orçamentária e financeira para a nossa instituição.

No que se refere à continuidade dos trabalhos deste Planejamento Estratégico da PMPR 2022-2035, um ponto importante a ser destacado envolve a criação do Conselho de Gestão Estratégica da PMPR (CGE/PMPR) e do Gabinete de Gestão Estratégica da PMPR (GGE/PMPR).

O presente documento visa estabelecer uma visão sistêmica das principais Políticas, Objetivos e Metas estratégicas da Corporação, cujo estudo não se encerra com sua versão final, mas servirá como início de uma metodologia de trabalho que será ferramenta para modernizar a gestão policial e bombeiro militar para os próximos 15 anos, a fim de garantir o cumprimento de nossa missão e prestigiar nossos valores institucionais, ou seja, de promover a segurança pública, a preservação da ordem pública e a defesa social no Estado do Paraná, respeitando os direitos humanos e agindo na proteção da sociedade, com ética profissional e espírito militar.

Publicada no Boletim-Geral nº 054 de 21 mar. 22

Documento: **ApendiceIPlanoEstrategicoPMPrv2.pdf**.

Assinatura Avançada realizada por: **Cel. Qopm Hudson Leoncio Teixeira** em 08/03/2022 13:36.

Inserido ao protocolo **17.345.412-0** por: **Maj. Qopm Fabio Cesar da Silva** em: 25/02/2022 17:34.



Documento assinado nos termos do Art. 38 do Decreto Estadual nº 7304/2021.

A autenticidade deste documento pode ser validada no endereço:
<https://www.eprotocolo.pr.gov.br/spiweb/validarAssinatura> com o código:
efaf105045297c675c8879f3aaa79529.

APÊNDICE II
MAPA ESTRATÉGICO DA PMPR – 2022/2035

VALORES	MISSÃO	Promover a segurança pública, a preservação da ordem pública e a defesa social no Estado do Paraná, respeitando os direitos humanos e agindo na proteção da sociedade, com ética profissional e espírito militar	Ser uma instituição militar estadual de excelência na prestação de serviços de segurança pública e proteção da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Paraná	VISÃO
PROTEÇÃO DA SOCIEDADE ÉTICA PROFISSIONAL ESPÍRITO MILITAR	Cidadão e Sociedade			
	Fortalecer a imagem da instituição	Aumentar a sensação de segurança	Atuar de maneira proativa no desenvolvimento do Estado no cumprimento da missão da PMPR	Ampliar a capacidade de proteção da sociedade, em especial, mulheres, crianças e adolescentes e idosos
	Modernização da gestão			
	Atingir a eficiência e eficácia nas atividades executadas	Ampliar e modernizar a capacidade de resposta a emergências	Modernizar a estrutura organizacional	Fortalecer as ações ostensivas preventivas
	Desenvolvimento das pessoas e aprendizado			
	Desenvolver as competências e promover a melhoria do desempenho pessoal do efetivo	Manter o clima organizacional adequado	Complementar e ampliar o efetivo de militares estaduais previsto	Promover a manutenção da saúde do efetivo
	Orçamento e Finanças			
	Execução do orçamento disponibilizado	Aumentar a captação de recursos através de projetos	Incrementar a capacidade de arrecadação	Obter autonomia orçamentária e financeira na ordenação de despesas da PMPR

Publicada no Boletim-Geral nº 054 de 21 mar. 22

Documento: **ApendiceIIMapaEstrategicoPMPrv2.pdf**.

Assinatura Avançada realizada por: **Cel. Qopm Hudson Leoncio Teixeira** em 08/03/2022 13:36.

Inserido ao protocolo **17.345.412-0** por: **Maj. Qopm Fabio Cesar da Silva** em: 25/02/2022 17:34.



Documento assinado nos termos do Art. 38 do Decreto Estadual nº 7304/2021.

A autenticidade deste documento pode ser validada no endereço:
<https://www.eprotocolo.pr.gov.br/spiweb/validarAssinatura> com o código:
f0125c595bb4bad441b68278c5ec2fa1.