Polícia Militar - Espírito Santo

Planejamento **Estratégico da PMES** 2020 - 2023

Vitória/ES, 2019

Espírito Santo. Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social. Polícia Militar do Espírito Santo. Planejamento Estratégico 2020-2023: Polícia Militar do Espírito Santo/Espírito Santo. 1. ed. - Vitória: PMES, 2019.

104 p.: il, 22cm

1. Segurança Pública 2. Polícia Militar. I. Título.

TRABALHA E CONFIA

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO

POLÍCIA MILITAR
ESPÍRITO SANTO

Polícia
Militar

policiamilitar.pmes

Mensagem do Comandante Geral

"Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes." (Peter Drucker).

É com muita satisfação que a Polícia Militar do Espírito Santo apresenta o seu Planejamento Estratégico para o período de 2020/2023. Essa ferramenta estabelece objetivos, metas e estratégias para alcançá-las, permitindo assim uma projeção institucional para os próximos quatro anos.

O conceito de estratégia é muito antigo. Desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar pela sobrevivência, sempre precisou, mesmo de forma primitiva, utilizar a estratégia para ser bem-sucedido.

O termo estratégia vem do grego "strátegos", inicialmente referente a posição do general no comando de um exército, e mais tarde veio a designar "a arte do general", significando a aplicação de suas competências no exercício de suas funções para vencer o inimigo.

Em sua concepção original, o planejamento estratégico era uma arte essencialmente militar, que foi incorporada pelas organizações modernas com a finalidade de ultrapassar as turbulências e incertezas do mundo atual. À medida que esses desafios aumentam, aumentam também a necessidade do planejamento estratégico.

Isso tudo leva as organizações a estarem e a se manterem em contínuo estado de atenção, adaptação e ajuste às constantes mudanças que ocorrem, fato que não é diferente em nossa Polícia Militar, responsável pela proteção dos cidadãos capixabas.

Chiavenato[1] já afirmava que planejar é conhecer e entender o contexto; é saber o que se quer e como atingir os objetivos; é saber como se prevenir; é calcular os riscos e saber como minimizá-los; é preparar-se taticamente; é ousar as metas e propostas e superar-se de maneira contínua e constante.

[1] CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações. Edição Compacta. 3° Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Toda essa concepção metodológica foi utilizada na formulação do Planejamento Estratégico da PMES, de forma realista e dentro de nossa capacidade de implementação ao longo desses quatro anos e perfeitamente alinhado com o nosso principal programa na área de segurança pública, que é o Estado Presente.

Também não poderíamos pensar no planejamento estratégico da corporação sem passar pelos ensinamentos de Peter Drucker [2], que entre suas célebres frases afirmava que "o que pode ser medido pode ser melhorado." Ele também afirmava que "fazer as coisas certas é mais importante do que fazer as coisas de maneira correta".

De forma sintética, essa é a essência de nosso planejamento estratégico: não pensamos apenas nas decisões futuras, mas nas consequências de nossas decisões presentes e o que cada uma delas representará para o nosso futuro.

Por fim, gostaria de agradecer a atenção dispensada pelo Coronel QOC PM Moacir Leonardo Vieira Barreto Mendonça e parabenizar à toda equipe do Estado-Maior Geral da PMES pela elaboração do presente planejamento, que em um curto espaço de tempo, conseguiu apresentar uma proposta consistente e alinhada com o planejamento estratégico de nosso Estado. Atendemos dessa forma, aos anseios de nossa corporação e reforçamos os caminhos a serem trilhados para a prestação de um serviço cada dia melhor à sociedade capixaba.

MÁRCIO EUGÊNIO SARTÓRIO – CEL QOCPM
Comandante Geral da PMES

[2] DRUCKER, Peter. The Practice of Management. HarperCollins, 2010.

Estrutura de Gestão

a) Comando Geral da PMES:

Coronel QOC PM Márcio Eugênio Sartório – Comandante Geral da PMES
Coronel QOC PM Alessandro Marin – Subcomandante Geral da PMES
Coronel QOC PM José Augusto Piccoli de Almeida – Chefe do Estado-Maior Geral

b) Alto Comando da PMES:

Cel QOC PM Aleksandro Ribeiro de Assis
Cel QOC PM Alessandro Juffo Rodrigues
Cel QOC PM Alexandre Ofranti Ramalho
Cel QOC PM Arilson Marcelo Martinelli
Cel QOC PM Carlos Ney de Souza Pimenta
Cel QOC PM Daltro Antônio Ferrari Junior
Cel QOC PM Douglas Caus
Cel QOC PM Edmilson Batista Santos
Cel QOC PM Evandro Teodoro de Oliveira
Cel QOC PM Haroldo Magalhães Picalo Junior
Cel QOC PM Irineu Firmino do Santo
Cel QOC PM Jocarly Martins de Aguiar Junior
Cel QOC PM Marcelo Correa Muniz
Cel QOC PM Marcelo Gonçalves de Assis
Cel QOC PM Marcio Celante Weolffel
Cel QOC PM Marco Antônio de Souza Reis
Cel QOC PM Moacir Leonardo Vieira Barreto Mendonça
Cel QOC PM Reinaldo Brezinski Nunes
Cel QOC PM Robson Antonio Pratti
Cel QOC PM Ronaldo Mutz
Cel QOC PM Sergio Pereira Ferreira

Lista de Abreviaturas

ALES	Assembléia Legislativa do Estado do Espírito Santo
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPM	Batalhão de Polícia Militar
BPMA	Batalhão de Polícia Militar Ambiental
BPTran	Batalhão de Policia de Trânsito
Cia Esp P Gda	Companhia Especial de Polícia de Guarda
Cia Ind	Companhia Independente
CPOE	Comando de Polícia Ostensiva Especializado
CPOM	Comando de Polícia Ostensiva Metropolitano
CPON	Comando de Polícia Ostensiva Norte
CPONO	Comando de Polícia Ostensiva Noroeste
CPOS	Comando de Policia Ostensiva Sul
CPOSER	Comando de Policia Ostensiva Serrano
DAF	Diretoria de Administração de Frota
DAL	Diretoria de Apoio Logístico
DCS	Diretoria de Comunicação Social
DDHPC	Diretoria de Direitos Humanos e Polícia Comunitária
DEIP	Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
DF	Diretoria de Finanças
DINT	Diretoria de Inteligência
DRH	Diretoria de Recursos Humanos
DS	Diretoria de Saúde
DTIC	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
EAD	Ensino à Distância
EMG	Estado-Maior Geral
FUNREPOM	Fundo Especial de Reequipamento Policial Militar
HPM	Hospital da Polícia Militar
MPES	Ministério Público do Espírito Santo
PE	Planejamento Estratégico
PMES	Polícia Militar do Espírito Santo
PMO	Project Management Office
PROEFAS	Programa Educacional de Formação de Agentes Ambientais Sustentáveis
PROERD	Programa Educacional de Resistência às Drogas
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania
RPMont	Regimento de Polícia Montada
SESP	Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social
TAT	Teste de Avaliação de Tiro
TCU	Tribunal de Contas da União
TJES	Tribunal de Justiça do Espírito Santo

Sumário

MENSAGEM DO COMANDANTE GERAL 5
ESTRUTURA DE GESTÃO 7
LISTA DE ABREVIATURAS 9
SUMÁRIO 10
MENSAGEM DE REFLEXÃO 11
1. PALAVRAS DO CHEFE DO ESTADO-MAIOR GERAL 15
2. HISTÓRICO E PERSPECTIVAS 21
3. IDENTIDADE INSTITUCIONAL 33
3.1. Apresentação 33
3.2. Visão 33
3.3. Valores 33
4. MAPA ESTRATÉGICO GOVERNAMENTAL 39
5. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL DA SESP/ES 2019-2022 43
6. MAPA ESTRATÉGICO DA PMES 2020-2023 47
6.1. Missão 47
6.2. Visão 47
6.3. Estratégias Corporativas 47
6.4. Objetivos Estratégicos 47
7. OBJETIVOS, DESAFIOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS DA PMES 2020-2023 53
8. SISTEMA DE GOVERNANÇA 75
9. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO 81
10. ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS 87
10.1. Estratégias de Sobrevivência 87
10.2. Estratégias de Manutenção 87
10.3. Estratégias de Crescimento 87
10.4. Estratégias de Desenvolvimento 88
11. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PMES 2020-2023 91
12. GESTÃO E METODOLOGIA 95
13. CONSIDERAÇÕES FINAIS 99
14. FICHA TÉCNICA 103

Mensagem de Reflexão

A Polícia Militar do Espírito Santo nasceu em 06 de abril de 1835, por meio da Lei Provincial nº 09, sendo chamada inicialmente de Companhia de Guarda de Polícia Provincial e composta por três oficiais subalternos, um primeiro sargento, dois segundos sargentos, um furriel, seis cabos, dois cornetas e cem soldados; tendo como primeiro comandante o Alferes Antônio Ferreira Rufino.

Ao longo de sua existência, a instituição presenciou, adaptou-se e evoluiu perante os mais variados momentos políticos, sociais e econômicos experimentados no Brasil e no Espírito Santo, tendo chegado aos dias atuais com um imenso desafio a ser vencido.

Este desafio pode ser resumido na reflexão de como pretendemos cumprir nossa missão no tempo presente e o que deixaremos de legado para que as futuras gerações de oficiais que comandarão a instituição possam fazê-lo em condições de reproduzir esse feito e assim eternizar nossa existência, colaborando para o alcance da paz e da sustentabilidade social dos cidadãos.

A condição básica para vencer esse desafio é a organização; e organização se alcança com planejamento. Planejar é decidir hoje como será o amanhã, ajustar as velas de acordo com os ventos da política, da economia e das evoluções sociais, as quais sempre presenciamos, nos adaptamos e evoluímos.

Em tempos de recursos limitados e cada vez mais escassos, de mudanças cada vez mais velozes e de uma sociedade cada vez mais dinâmica e plural, a decisão sobre os rumos da Polícia Militar traz para o Alto Comando a imensa responsabilidade de decidir. E esse processo de tomada de decisão necessita ser técnico, profissional e imparcial. Necessita ser planejado.

O futuro pode ser incerto, mas sem um plano é imprevisível. O desafio é inspirador.

ANTÔNIO MARCOS DE SOUZA REIS
Coronel Combatente da PMES

315
Policia
Militar
PT 315
BPTran

1 Palavras do Chefe do EMG

Polícia
Militar
QRC-0721
MRY

1. Palavras do Chefe do Estado-Maior Geral

Compreender a importância do Planejamento Estratégico para o aprimoramento da instituição é contextualizar as origens de formação histórica de um Estado-Maior e identificar quais as suas funções.

O primeiro Estado-Maior organizado e com estrutura na idade moderna surgiu quando, durante as guerras da Revolução Francesa, o general Louis Berthier foi designado para a função de Chefe do Estado-Maior do Exército francês na Itália em 1795.

Prática idêntica do Estado Maior foi adotada pela Prússia no mesmo período histórico, ao designar Oficiais especialistas para apoiar Comandantes no campo de batalha. Mais adiante, passou a treinar Oficiais em funções de Estado-Maior nas academias militares. Em 1814, a Prússia estabeleceu por lei um Estado-Maior-General no comando central e um Estado-Maior separado para cada divisão e corpo de exército. O conceito prussiano foi adotado por todos os grandes exércitos modernos.

A Alemanha implantou pioneiramente o modelo de metodização, e já no final do século XIX, a França amadureceu o ensino para a formação do Oficial de Estado-Maior de forma exemplar.

A vinda da família real portuguesa para o Brasil, em 1808, com os mais elevados escalões de Comando das Forças Armadas, permitiu a criação de estruturas de defesa, como o Quartel-General da Corte. Neste, funcionava um órgão de assessoramento e apoio, com tarefas parecidas às dos Estados-Maiores napoleônicos, contemporâneos aos portugueses. Assim, mesmo que timidamente, as atividades de Estado-Maior no Brasil foram iniciadas.

No Exército brasileiro, a atuação de Luís Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, impulsionou notavelmente a evolução do Estado-Maior. Ao planejar manobras militares, ele não dispensava a opinião de seus auxiliares do Estado-Maior, considerando-lhes, entre outras qualidades, a experiência, o conhecimento, a nobreza de caráter, o sentimento nacional, o espírito militar e o senso de responsabilidade.

Caxias verificou, assim, a necessidade de ter militares com tarefas específicas, que pudessem apoiá-lo nas atividades de planejamento, logística e mobilização, entre outras funções.

Atualmente, por serem as Polícias Militares forças auxiliares e reserva do Exército brasileiro, possuem sua estrutura organizacional moldada na estrutura das forças armadas, incluindo por herança, como principal órgão de assessoramento o Estado-Maior.

Na Polícia Militar do Espírito Santo, o Estado-Maior Geral (EMG) possui como principais atribuições: assessorar o Comando Geral na elaboração e desdobramento do planejamento estratégico, fornecer subsídios para o processo decisório nos assuntos de relevância para o desenvolvimento e cumprimento das atribuições da corporação e elaborar as políticas institucionais e de comando.

O trabalho do Estado-Maior Geral é permanente e contínuo, evoluindo com a sociedade e com os desafios frente ao mundo cada vez mais globalizado e tecnológico. Dessa forma, busca incessantemente se adequar as necessidades da comunidade no campo da segurança pública, sendo o instrumento de assessoria do Comandante Geral que aponta os melhores caminhos para os processos mais complexos na tomada de decisões.

Da diversidade de funções desempenhadas pelo Estado-Maior Geral, destacamos a responsabilidade pela elaboração do planejamento estratégico (PE) da corporação. Ele seguiu as diretrizes emanadas do planejamento estratégico do Estado do Espírito Santo. Seus objetivos e ações estão alinhados com as diretrizes do programa de Estado que é estruturado com base em dois eixos estratégicos: o primeiro é a proteção policial, que envolve ações como modernização do sistema de segurança pública, enfrentamento qualificado da violência e criminalidade com estratégias específicas, integração operacional e gestão compartilhada da responsabilidade territorial. O segundo eixo é a proteção social, voltado precipuamente para a redução da

vulnerabilidade juvenil e da violência, com inclusão de direitos, transformação do território, mediação e mobilização social.

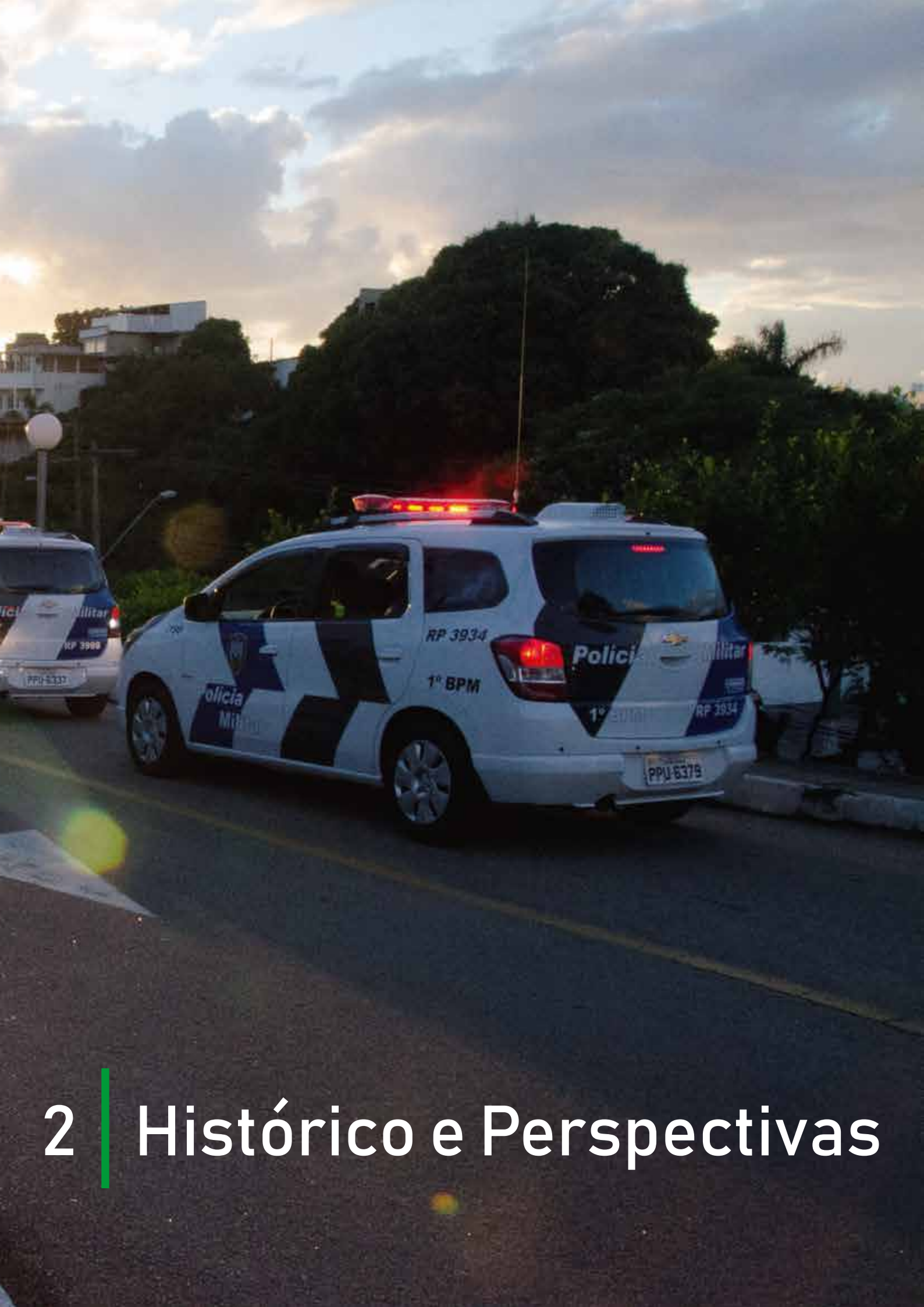
Quero agradecer em primeiro lugar a equipe do Estado-Maior Geral e sua extrema sinergia. Palavras como responsabilidade, dedicação, compromisso e disponibilidade desprendida na elaboração deste planejamento estratégico, nunca o tornarão algo pronto e acabado.

Pela qualidade intelectual dos atores, sempre haverá necessidade de ajustes de percursso.

Agradecemos também a confiança a nós depositada pelo nosso Comandante Geral e claro, colocando o nosso EMG sempre de prontidão para execução de qualquer missão que nos é determinada.

Por fim, deixo cunhada uma expressão própria que reproduzo em minhas andanças e encontros com a oficialidade da PMES: Líder é quem proporciona instrumentos para que os próprios indivíduos sigam na direção do que sabem fazer melhor.

JOSE AUGUSTO PÍCCOLI DE ALMEIDA – CEL QOCPM
Chefe do Estado-Maior Geral da PMES



2 | Histórico e Perspectivas

2. Histórico e Perspectivas

O planejamento estratégico na Polícia Militar do Espírito Santo (PMES) tem seu registro mais antigo em maio de 2003 quando foi instituída comissão que tinha por objetivo a realização de seminário com vistas à confecção do Planejamento Estratégico do Comando Geral à época[2].

Em novembro de 2004 foi iniciado um novo ciclo, que teve como primeira etapa a identificação das condições externas e internas da Organização. Nesse sentido, foram feitos inúmeros simpósios de discussão envolvendo oficiais e praças da instituição.

Naquele tempo o trabalho foi amplamente divulgado no Estado, tanto na Região Metropolitana quanto no interior, por intermédio de fóruns e distribuição de cartilha explicativa, que detalhava todo o processo e sua metodologia. O trabalho permitiu à PMES dar passos maiores e mais firmes rumo à melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados.

O resultado desse trabalho pioneiro foi o Plano Estratégico da PMES 2005-2009[4], e nele foram definidos a missão, os valores, a visão, as estratégias corporativas e os objetivos estratégicos apurados após os trabalhos e condizentes com o contexto institucional à época.

Em 2007 foi lançado o projeto Robustecimento da Gestão com Foco em Resultados[5] [6] da PMES, que tinha por objetivo geral melhorar os processos internos para obter uma elevação nos níveis de atendimento à sociedade. O foco do projeto era desdobrar para o nível tático e o operacional a lógica e os objetivos estratégicos contidos no Plano Estratégico 2005-2009.

O projeto baseava-se nos eixos do crescimento institucional, da excelência operacional e da cidadania e comunitarização; e organizava-se a partir das perspectivas de resultados, de relações institucionais, de processos e de aprendizado e crescimento.

---

[3] ESPÍRITO SANTO (Polícia Militar). **Portaria nº 047-S, de 07.05.2003.** Designa os oficiais para compor Comissão. Boletim do Comando Geral da Polícia Militar (BCG) nº 019 de 08.05.2003, p. 0212. Vitória/2003.

[4] _____. **Plano Estratégico 2005-2009:** Novos rumos: a Policia Militar à frente. Vitória/2005.

[5] _____. **Robustecimento da Gestão com Foco em Resultados.** Vitória/2007.

[6] Projeto realizado em parceria com a empresa ArcelorMittal Tubarão (à época denominada CST Arcelor Brasil) por meio empresa PRIMVS INTER PARES Soluções em Gestão.

Em 2009 foi elaborada a Carta Institucional[7] que se baseava em três principais eixos de atuação, com prioridades previamente definidas no Plano Estratégico da PMES 2005-2009, o Plano de Desenvolvimento ES 2025 e o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI). No documento, os três eixos foram traduzidos em estratégias de relacionamento com a comunidade, corporativas e com o policial.

No ano de 2011, visando dar continuidade à cultura do planejamento, o Estado-Maior Geral (EMG) se reuniu para avaliar os resultados obtidos com o desdobramento do Plano Estratégico 2005-2009. Na ocasião foram propostas ações para garantir o alcance do plano até o nível operacional, redesenhando conceitos e revalidando estratégias e objetivos estabelecidos em 2005.

Em 2013, o Comando Geral, por intermédio do EMG, elaborou novo diagnóstico institucional, observado a partir de demandas estratificadas em reuniões específicas realizadas individualmente com todas as Diretorias e Comandos de Policiamento, o que permitiu, em um primeiro momento, reavaliar questões gerenciais a serem trabalhadas.

Este diagnóstico foi concebido observando questões que afligiam os gestores nos diversos níveis internos, tanto administrativos quanto operacionais, direta ou indiretamente relacionados com o produto da instituição: policiamento ostensivo e preservação da ordem pública. E somente foi possível alcançar a realidade das dificuldades enfrentadas pelos gerentes e executores dos diversos processos e rotinas internas, por intermédio de discussões que, mesmo dentro do espaço formal, foram realizadas num clima organizacional que propiciou a franqueza e a clareza características do ambiente informal.

Em um segundo momento, a missão, a visão e os valores da instituição foram reavaliados, agregando-lhes preceitos básicos e formadores da identidade da PMES, o que resultou na revisão das estratégias anteriormente consolidadas, obrigando a sua readequação em 2014.

[7] ESPÍRITO SANTO (Polícia Militar). **Carta Institucional: Respeitamos o passado, valorizamos o presente e projetamos o futuro.** Boletim Especial do Comando Geral nº 015 (BECG), de 06.04. 2009. Vitória/2009.

Em janeiro de 2014 foi dado um importante passo na organização do processo de alta gestão da PMES: a instituição da Comissão de Controle e Eficiência do Gasto Público "Mais com Menos"[8].

Essa comissão destinava-se a gerenciar, no âmbito da PMES, o controle na aplicação dos recursos nas atividades inerentes provenientes de dotações orçamentárias e financeiras próprias, de convênios e de emendas parlamentares; inclusive as vinculadas ao Fundo Especial de Reequipamento Policial Militar (FUREPOM).

Em março de 2016 foram retomadas as discussões do Plano Estratégico da PMES 2016-2019, sendo realizada pelo EMG a revisão do conhecimento consolidado e decidido quanto às formas de desdobramentos práticos para a execução do que foi planejado.

Para coordenar os trabalhos foi criada a Secretaria Executiva de Planejamento Estratégico (SEPE)[9], com o objetivo de desenvolver o processo de planejamento estratégico da PMES, coordenar a implementação e a execução do Plano Estratégico e administrar o uso do Sistema de Gestão e Controle, software concebido como ferramenta de gerenciamento dos projetos e atividades da PMES.

Após a revisão de conteúdo foram realizadas reuniões de consolidação entre a alta gerência institucional, envolvendo o Comando Geral, o Alto Comando, os Diretores Adjuntos Setoriais, os Chefes de Divisões Corporativas e os Chefes de Divisões de Comandos de Policiamento Ostensivo. Nessas reuniões foi difundido o conteúdo da revisão e apresentada a proposta do software Sistema de Gestão e Controle.

O passo seguinte consistiu nas reuniões setoriais entre a SEPE e as Diretorias/CPO. Nessas reuniões foram definidos os Planos de Ação de cada órgão, ocasião em que foram revisadas as demandas verificadas em 2014, transformadas em

[8] ESPÍRITO SANTO (Polícia Militar). **Portaria nº 033-S, de 21.01.2014.** Institui no âmbito da Polícia Militar do Espírito Santo a Comissão de Controle e Eficiência do Gasto Público "Mais com Menos". Boletim Geral da Polícia Militar (BGPM) nº004, de 23.01.2014, p. 791-794. Vitória/2014.

[9] ____. **Portaria nº 435-S, de 19.04.2016.** Estabelece a Secretaria Executiva de Planejamento Estratégico (SEPE) no âmbito do Estado-Maior Geral (EMG). Boletim Geral da Polícia Militar (BGPM) nº 016 de 20.04.2016, p. 3908. Vitória/2016.

objetivos setoriais e desdobradas em projetos e atividades correspondentes, levando-se em conta aspectos relevantes como temporalidade, recursos orçamentários e meios de execução, encerrando-se o ciclo estratégico corporativo 2016-2019.

A fim de alinhar os novos rumos da instituição em um caminho de aprimoramento social e institucional continuado, no segundo semestre de 2018, o colegiado da corporação firmou um compromisso institucional para servir de parâmetro para nas estratégias corporativas vindouras.

Citar as estratégias corporativas fixadas pelo Alto Comando.

Em 2019, a atual gestão estabeleceu diversas reuniões com o propósito de identificar as principais demandas organizacionais. Para tanto, de maneira mais contundente, foi realizado um diagnóstico de prioridades setoriais por meio de uma ferramenta de gestão denominada Matriz GUT, destinada a auxiliar na tomada de decisões estratégicas institucionais.

Após identificadas as prioridades estratégicas, o diagnóstico supracitado foi debatido perante os órgãos de direção setoriais e homologado pelo Alto Comando da PMES.

Diante das principais questões identificadas, alinhadas com o planejamento estratégico do Governo do Estado do Espírito Santo e da SESP/ES, e diante do novo contexto econômico e político nacional e estadual, definiu-se a necessidade de se estabelecer um novo arranjo estrutural do Planejamento Estratégico da PMES, conferindo um caráter de objetividade e exequibilidade para os próximos anos de governança.

Em um cenário atual de perspectivas de aporte de recursos econômicos e uma conjuntura política nacional favorável de investimento e valorização da área de segurança pública, diversas ações inovadoras passaram a ser desenvolvidas. Dentre as iniciativas de investimentos, pode-se citar o aporte de recursos advindos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Nesse contexto, o realinhamento estratégico da PMES compulsoriamente teve suas linhas de trabalho alinhadas ao Programa Estado Presente, sendo necessária a estruturação de um Project Management Office (PMO) institucional, destinado a manter uma visão integrada do Plano Estratégico, bem como garantir a implementação dentro do prazo e custos definidos. Também, houve a necessidade da criação de um setor de captação de recursos para que se atenda às constantes demandas de investimento, acompanhando o crescimento social do Estado do Espírito Santo.

Por fim, vislumbrou-se a possibilidade de robustecer a gestão da Polícia Militar, principalmente dando foco aos processos internos das principais diretorias da instituição, perseguindo os pilares da produção enxuta – *lean manufacturing* – pautados sobre a estabilidade, nivelamento, trabalho padronizado e melhoria contínua, de forma a se alcançar a eficiência, eficácia e a celeridade na administração da Polícia Militar.

Banda
Júnior
Arte & Cidadania
Parceria
ArcelorMittal
PM em AÇÃO

Polícia Militar
BPTran

MT-337

3 Identidade Institucional

POLÍCIA
MILITAR
POLÍCIA
MILITAR

3. Identidade Institucional

3.1 MISSÃO

Promover, em parceria com a comunidade capixaba, o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública no Estado do Espírito Santo.

3.2 VISÃO

Ser reconhecida como referência nacional em qualidade de serviços de polícia ostensiva e polo de soluções inovadoras na gestão da Segurança Pública.

3.3 VALORES

A Polícia Militar do Espírito Santo, desde a sua criação, está alicerçada por pilares institucionais, que são os valores norteadores das ações corporativas.

Alguns desses pilares remontam sua origem, outros, motivados pela própria dinâmica social e pelos novos conceitos de gestão, foram acrescentados para melhor suportar as constantes transformações que são impostas à corporação.

Tais valores, citados a seguir, estão presentes em nossos estatutos, regimentos, regulamentos e manuais, sendo amplamente apresentados e discutidos, em todos os níveis de qualificação profissional:

- **Disciplina[10]:**

É a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo policial militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

[10] ESPÍRITO SANTO. **Lei Ordinária nº 3.196, de 19 de janeiro de 1978.** Estatuto da Polícia Militar do Espírito Santo. Disponível em < http://www.conslegis.es.gov.br >. Acesso em 15/06/2019

- **Hierarquia[11]:**

É a ordenação da autoridade em níveis diferentes dentro da estrutura da Polícia Militar. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação, se faz pela antiguidade no posto ou na graduação.

- **Ética [12]:**

O sentimento do dever, o pundonor policial militar e o decoro da classe impõem a cada um dos integrantes da Polícia Militar, conduta moral e profissional irrepreensíveis com a observância dos seguintes preceitos de ética policial militar: amar a verdade e a responsabilidade como fundamento da dignidade pessoal; exercer, com autoridade, eficiência e probidade, as funções que lhe couberem em decorrência do cargo; respeitar a dignidade da pessoa humana; cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes; ser justo e imparcial no julgamento dos atos e na apreciação do mérito dos subordinados; zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e, também, pelos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum; empregar todas as suas energias em benefício do serviço; praticar a camaradagem e desenvolver, permanentemente, o espírito de cooperação; ser discreto em suas atitudes, maneiras e em sua linguagem escrita e falada.

- **Legalidade:**

O Policial Militar deve regular sua conduta com vistas à estrita observância das normas legais vigentes no ordenamento jurídico pátrio.

- **Interesse público:**

Na administração pública, a conduta de seus agentes deve pautar-se no princípio da supremacia do interesse público. Portanto, a atuação policial militar deve sempre atender ao interesse público em detrimento ao privado.

[11] Ibdem.
[12] Ibdem.

PMES vem, ao longo dos anos, estreitando o relacionamento com a sociedade de modo a promover uma segurança pública participativa e de mútua cooperação.

- **Promoção dos Direitos Humanos:**

Em sua conduta diária, o policial militar deve atuar observando os preceitos estabelecidos pelas normas de Direitos Humanos, bem como promovê-las junto à sociedade e interna *corporis*.

SOLDADO PM
PIMENTA

4 Orientações Estratégicas do Governo do Estado do Espírito Santo

4. Mapa Estratégico Governamental

O Mapa Estratégico do Governo do Estado 2019 - 2022, norteia as ações dos diversos órgãos governamentais para o alcance da visão de futuro estabelecida.

FIGURA 06: MAPA ESTRATÉGICO DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO 2019-2022

VISÃO

Que o Espírito Santo seja reconhecido como um Estado que voltou a crescer e se desenvolver economicamente, sendo referência na inovação da gestão pública e proporcionando bem-estar à população e redução das desigualdades

MISSÃO

Proporcionar qualidade de vida, gerar oportunidades por meio de uma nova economia e ampliar a capacidade de gerar resultados para todos os capixabas, promovendo o desenvolvimento sustentável, com foco na Segurança, Educação, Saúde e Infraestrutura

VALORES

- Comprometimento com a gestão
- Legalidade
- Imparcialidade
- Valorização do ser humano
- Inovação
- Melhoria constante da oferta dos serviços públicos

ÁREAS ESTRATÉGICAS

Segurança em Defesa da Vida	Educação para o Futuro	Saúde Integral
Infraestrutura para Crescer	Gestão Pública Inovadora	Desenvolvimento Econômico
Agricultura e Meio Ambiente	Desenvolvimento Social e Direitos Humanos	Cultura, Turismo, Esporte e Lazer

DIRETRIZES

Democracia de Alta Intensidade	Sustentabilidade	Ética e Transparência	Responsabilidade Fiscal e Social
Desenvolvimento Regional Equilibrado		Gestão Moderna e Inovador	Foco em

Elaboração: SEP/SUBEPP.

Além das ações desenvolvidas no Programa Estado Presente, outros projetos buscam superar os desafios estratégicos e seus respectivos indicadores mapeados na plataforma de segurança pública, conforme segue abaixo:

DESAFIO ESTRATÉGICO:

Reduzir o número de homicídios dolosos

INDICADORES ESTRATÉGICOS:

Taxa de homicídios dolosos por 100 mil

Taxa de feminicídio por 100 mil

Taxa de homicídios dolosos de jovens entre 15 e 29 anos por 100 mil

PROJETO	ENTREGAS 2019-2022
Reformulação do programa Estado Presente	1. Reformulação do Programa Estado Presente
Homem que é Homem (Estado Presente)	1. Realização de 48 reuniões por ano e expansão do projeto para o interior do Estado onde possuem delegacias da mulher
Construção do Centro Integrado de Polícia Técnico-Científica (Estado Presente)	1. Construção do Centro Integrado de Polícia Técnico Científica
Recomposição de frota da PCES (Estado Presente)	1. Aquisição de 180 viaturas
Recomposição de equipamentos e armamento da PCES (Estado Presente)	1. Aquisição de 100 câmeras pessoais acopláveis, 1 equipamento de Raio X, 300 coletes balísticos, 30 kits arrombamento e 100 espingardas calibre 12
Melhorias no sistema de inteligência da PCES - modernização do Sistema de Polícia Judiciária (Estado Presente)	1. Implantação de solução para extração e análise de dados forenses de dispositivos físicos
Aprimoramento da estatística e análise criminal da base de dados integrada da SESP (Estado Presente)	1. Aquisição de atualizações de versões e de novas licenças de softwares; recursos / serviços especializados em BI (*Business Intelligence*) para elaboração de estatística e análise criminal da base integrada de dados da SESP, PMES, PCES (investigação, perícia e DML), CBMES e DETRAN
Melhorias na infraestrutura das unidades de segurança (Estado Presente)	1. Ampliação do CIODES 2. Construção, reconstrução ou reforma de 12 unidades
Reimplantação do BME	1. Reimplantação do BME 2. Construção e reforma da sede atual 3. Construção da nova sede BME
Patrulha Maria da Penha (Estado Presente)	1. Ampliar em pelo menos 50% da demanda solicitada pela DEAM (Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher)
PROERD (Estado Presente)	1. Ampliar o número de alunos atendidos pelo PROERD em 50%
Patrulha Escolar (Estado Presente)	1. Participação de 12.000 alunos em palestras educativas e 8.000 visitas em escolas
Melhorias no Sistema de Inteligência da PMES (Estado Presente)	1. Aquisição de 3 soluções de inteligência
Papo de Responsa (Estado Presente)	1. Participação de 10.000 jovens por ano em encontros educacionais

DESAFIO ESTRATÉGICO:

Reduzir o número de crimes contra o patrimônio

INDICADORES ESTRATÉGICOS:

Taxas de crimes contra o patrimônio por 100 mil

PROJETO	ENTREGAS 2019-2022
Melhorias na infraestrutura da PCES (Estado Presente)	1. Construção de 3 unidades (Cachoeiro de Itapemirim, Aracruz e Jardim América)
Investimentos em tecnologia da informação e comunicação da PCES (Estado Presente)	1. Aquisição de equipamentos (computadores, wi-fi, scanner, webcam, tablets, servidor blade e outros) visando atender as necessidades das unidades das polícias civil para operacionalização do DEON
Ampliação e melhorias na estrutura da delegacia online (Estado Presente)	1. Implantação de 16 novos módulos
Patrulha da Comunidade (Estado Presente)	1. Revitalização da Patrulha da Comunidade
Melhorias na infraestrutura da PMES (Estado Presente)	1. Construção de 5 unidades: Guarapari, Anchieta, Domingos Martins, sede do Bme e do Centro de Inteligência
Recomposição de frota da PMES (BID/Estado Presente)	1. Aquisição de 509 viaturas, 2 ônibus e 2 micro-ônibus em 2019
Investimentos em tecnologia da informação e comunicação da PMES (BID/Estado Presente)	1. Instalação de 15 torres da radiocomunicação 2. Aquisição de 1 solução de consoles de despacho 3. Aquisição de 1.372 computadores 4. Aquisição de 9 drones 5. Desenvolvimento de sistema com foco no policiamento comunitário, fábrica de software, ativos de rede (conectividade e segurança) 6. Aquisição de 200 scanners de mesa 7. Estruturação de cabeamento 8. Aquisição de 4 Repetidoras 9. Aquisição de 470 Transceptores 10. Realização de treinamentos para desenvolvimento de sistemas
Pátios para depósitos/guarda de veículos e serviço de remoção de veículos (Estado Presente)	1. Contratação de 19 pátios e disponibilização de serviço de remoção de veículos em 78 municípios
Cerco inteligente de segurança (Estado Presente)	1. Implantação do cerco inteligente de segurança na RMGV e nos acessos das principais rodovias do estado

5 Diretrizes Estratégicas de Segurança Pública e Defesa Social da SESP/ES 2019 - 2022

5. Diretrizes Estratégicas de Segurança Pública

As definições de diretrizes e objetivos estratégicos pretendem nortear a gestão organizacional e orientar o desenvolvimento dos trabalhos da SESP/ES e de suas instituições vinculadas, sendo elas a Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar e Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN), no período de 2019-2022. O modelo de gestão, projetos e ações da SESP/ES e demais órgãos também devem se basear nos princípios norteadores.

Alinhado ao direcionamento governamental, em plano estadual, aos desafios da pasta de segurança pública estadual e às linhas de discussão em nível federal, foram elaboradas 04 (quatro) diretrizes, que serão apresentadas a seguir:

a) Diretriz 1: Articulação Interinstitucional.

Escopo: Fortalecer a articulação interinstitucional, com intuito de promover o alinhamento estratégico da política pública voltada para a segurança pública e defesa social.
Área estratégica: Eficiência Operacional.

b) Diretriz 2: Modernização do Sistema de Segurança Pública.

Escopo: Garantir a modernização das estruturas físicas, da logística e da gestão organizacional e tecnológica das instituições componentes do sistema de segurança pública e defesa social.
Área estratégica: Tecnologia da Informação, Comunicação e Logística.

c) Diretriz 3: Capacitação e Valorização Profissional.

Escopo: Estabelecer política de recursos humanos das instituições estaduais de segurança pública com foco na valorização e capacitação do seu capital humano.
Área estratégica: Recursos Humanos.

d) Diretriz 4: Combate à Macrocriminalidade.

Escopo: Intensificar através de ações e operações policiais com o uso de inteligência policial, o enfrentamento qualificado da violência e criminalidade, com destaque para o combate às facções criminosas e homicidas.
Área estratégica: Inteligência.

Na execução das diretrizes, foi estabelecida a diminuição dos crimes contra a vida e dos crimes contra o patrimônio como desafio pertinente à área de segurança pública, como resultados finalísticos a serem alcançados na prestação do serviço à sociedade.

SOLDADO PM
BRUNA

6 Mapa do Plano Estratégico da PMES 2020/2023

6. Mapa do Plano Estratégico

6.1 MISSÃO:

Promover, em parceria com a comunidade capixaba, o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública no Estado do Espírito Santo.

6.2 VISÃO:

Ser reconhecida como referência nacional em qualidade de serviços de polícia ostensiva e polo de soluções inovadoras na gestão da Segurança Pública.

6.3 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

a) Estratégias de Sobrevivência;
b) Estratégias de Manutenção;
c) Estratégias de Crescimento;
d) Estratégias de Desenvolvimento.

6.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Objetivo: Proporcionar um serviço de qualidade na segurança pública do Estado do Espírito Santo, através da política de transparência institucional quanto à aplicação dos recursos diante dos demais órgãos e segmentos organizados da sociedade.

2. Objetivo: Contribuir para a redução dos índices de crimes letais e violentos e de crimes contra o patrimônio, bem como na redução do número de vítimas fatais em acidentes de trânsito no Estado do Espírito Santo.

3. Objetivo: Modernizar as ações operacionais e as atividades administrativas da Polícia Militar por meio da utilização de ferramentas tecnológicas, inclusive nas atividades de inteligência e correição.

4. Objetivo: Otimizar a operacionalidade através da reestruturação organizacional, para redimensionar os recursos humanos e logísticos, seguindo as novas demandas oriundas do desenvolvimento econômico e social do Estado.

5. Objetivo: Desenvolver melhorias em infraestrutura logística para suprir o policial militar com recursos modernos, a fim de atuar rotineiramente em condições ideais para um melhor desempenho dos serviços da Polícia Militar.

6. Objetivo: Fomentar a formação e capacitação profissional permanente do policial militar, contribuindo para melhoria constante da prestação dos serviços de segurança pública no Espírito Santo.

7. Objetivo: Institucionalizar a doutrina, a filosofia e a prática do sistema comunitário-interativo, dos direitos humanos e de ações sociais da corporação, bem como garantir a eficácia das políticas sociais do Comando Geral no âmbito institucional.

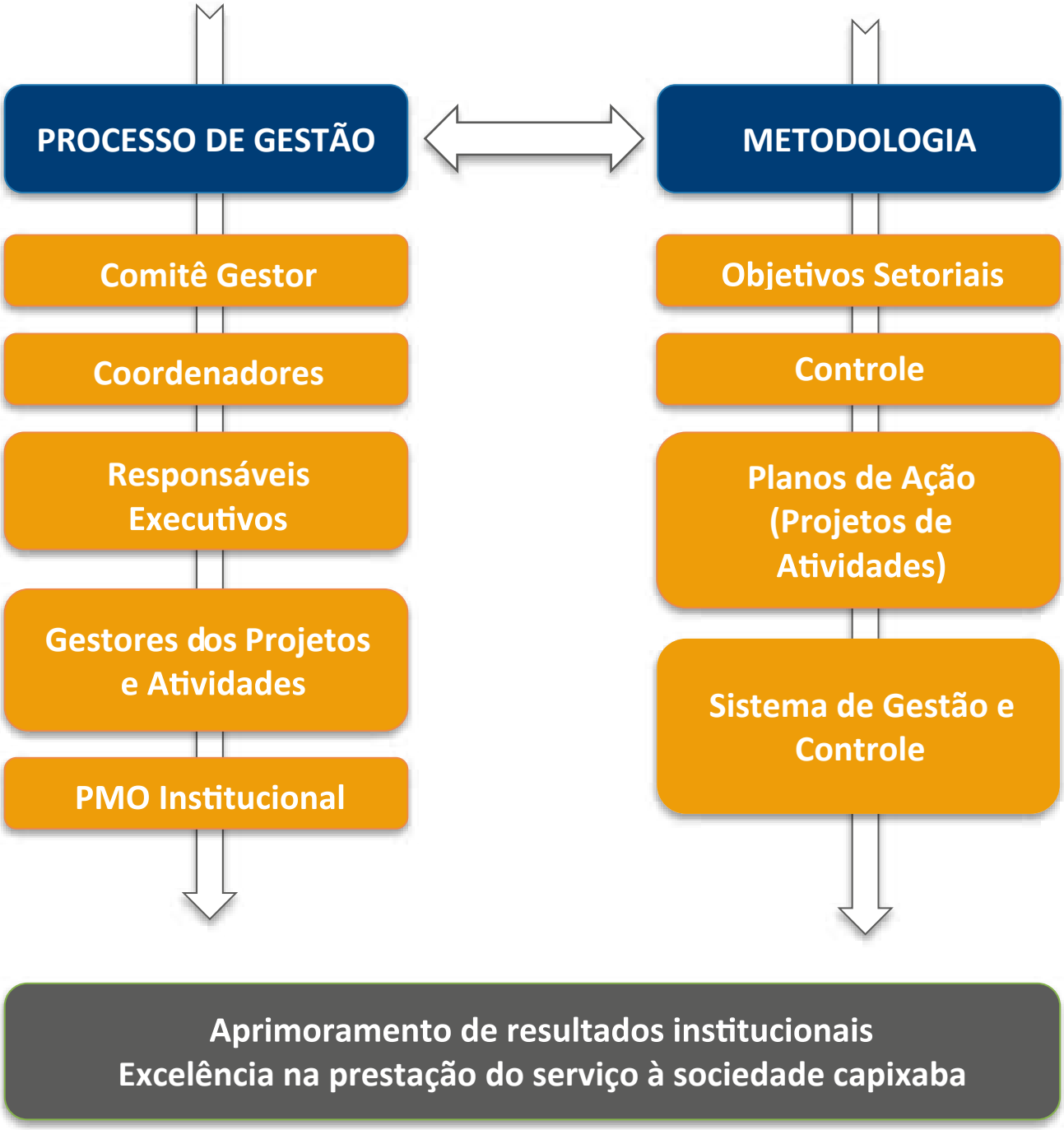
8. Objetivo: Implementar a inteligência corporativa para a produção de prognósticos de cenários internos e externos, e aplicação de políticas institucionais inovadoras em todas as áreas de interesse da corporação.

9. Objetivo: Elaborar planos institucionais de valorização profissional, priorizando a remuneração e o plano de carreira institucional.

10. Objetivo: Elaborar planos institucionais priorizando a melhoria da qualidade de vida e o atendimento à saúde do policial militar e de sua família.

11. Objetivo: Desenvolver uma política de comunicação social visando à melhoria da imagem institucional da PMES.

12. Objetivo: Adequar a gestão dos recursos orçamentários, financeiros e contábeis, sistematizando os mecanismos de captação de recursos para potencializar os investimentos e o crescimento institucional.


PROCESSO DE GESTÃO
METODOLOGIA
Comitê Gestor
Coordenadores
Responsáveis Executivos
Gestores dos Projetos e Atividades
PMO Institucional
Objetivos Setoriais
Controle
Planos de Ação (Projetos de Atividades)
Sistema de Gestão e Controle
Aprimoramento de resultados institucionais
Excelência na prestação do serviço à sociedade capixaba

REDE COMUNIDADE SEGURA
COMÉRCIO MONITORADO
POLÍCIA MILITAR
ESPÍRITO SANTO
Plantão 24h:
190
181
85

7 Objetivos, Desafios e Ações Estratégicas da PMES 2020-2023

OBJETIVO 1 : Proporcionar um serviço de qualidade na segurança pública do Estado do Espírito Santo, por meio da política de transparência institucional na aplicação dos recursos diante dos demais órgãos e segmentos organizados da sociedade.

Desafio 1: Aprimorar a qualidade do serviço prestado ao público interno.

Ação 1: Elaborar propostas de recomposição salarial e de manutenção dos critérios básicos de dignidade financeira.

Ação 2: Desenvolver estudos para aplicar técnicas de ergonomia e saúde policial.

Ação 3: Desenvolver e aplicar pesquisa de clima organizacional.

Ação 4: Adotar uma política de investimentos pautados precipuamente em critérios técnicos voltados para a melhoria da qualidade de vida no trabalho policial militar.

Desafio 2: Aprimorar a qualidade do serviço prestado ao público externo.

Ação 1: Aperfeiçoar os processos de controle interno e transparência institucional.

Ação 2: Desenvolver um trabalho de proximidade junto ao cidadão capixaba, focado nos princípios de polícia comunitária.

Ação 3: Divulgar ações e apresentar resultados ao público interno e externo, focado no princípio de *accountability*.

Ação 04: Padronizar os procedimentos e utilizar recursos tecnológicos que propiciem a ampliação da percepção da ostensividade.

OBJETIVO 2: Contribuir para a redução dos índices de crimes letais e violentos e de crimes contra o patrimônio, bem como na redução do número de vítimas fatais em acidentes de trânsito no Estado do Espírito Santo.

Desafio 1: Promover ações que auxiliem na redução do número de homicídios dolosos e de crimes contra o patrimônio.

Ação 1: Integrar o modelo de gestão de indicadores e Desafios constantes no programa Estado Presente, bem como no processo de monitoramento e avaliação das ações policiais.

Desafio 2: Contribuir para a redução do número de vítimas fatais em acidentes de trânsito

Ação 1: Desenvolver ações integradas e regulares de fiscalização de trânsito.

Ação 2: Realizar ações preventivas de educação e conscientização de trânsito.

SOLDADO FM
LAHASS

POLÍCIA MILITAR
190
lícia
Militar

OBJETIVO 3: Modernizar as ações operacionais e as atividades administrativas por meio da utilização de ferramentas tecnológicas.

Desafio 1: Modernizar a plataforma tecnológica de informação e comunicação da PMES.

Ação 1: Digitalizar a produção e tramitação documental na PMES.

Ação 2: Desenvolver ferramentas para o gerenciamento de rotinas operacionais.

Ação 3: Modernizar a cobertura do sistema de radiocomunicação crítica com a revitalização da infraestrutura física e tecnológica de todos os sites.

Ação 4: Estruturar a padronização de dados estatísticos.

Ação 5: Reequipar o parque informacional.

Desafio 2: Modernizar o sistema de Inteligência e Correição da Polícia Militar do Espírito Santo.

Ação 1: Adquirir uma plataforma integrada de inteligência tática e de localização geográfica, incorporando valor agregado aos recursos tecnológicos disponíveis.

Ação 2: Aperfeiçoar a plataforma do Sistema de Informações Correcionais (SICOR)

OBJETIVO 4: Otimizar a operacionalidade através da reestruturação organizacional, visando redimensionar os recursos humanos e logísticos.

Desafio 1: Elaborar um plano de redimensionamento institucional de recursos humanos e de infraestrutura.

Ação 1: Redimensionar a estrutura orgânica da PMES.

Ação 2: Elaborar um projeto de ingresso continuado e recomposição de efetivo.

Ação 3: Estabelecer uma metodologia de regularização imobiliária.

Ação 4: Elaborar um plano de obras com vistas à reforma e manutenção das unidades existentes.

Ação 5: Elaborar um plano de obras com vistas à construção e expansão de unidades padronizadas.

Ação 6: Propor a ampliação do corpo técnico civil especializado (obras, saúde, jurídico, etc.).

OBJETIVO 5: Suprir o policial militar com recursos modernos para atuação rotineira no desempenho dos serviços da Polícia Militar.

Desafio 1: Modernizar os equipamentos de uso operacional.

Ação 1: Adquirir equipamentos de proteção individual modernos, primando pela segurança do policial militar.

Ação 2: Adquirir materiais bélicos modernos.

Ação 3: Adquirir equipamentos complementares de uso na atividade operacional da Polícia Militar.

Desafio 2: Elaborar plano de administração de frota.

Ação 1: Sistematizar um plano de manutenção preventiva e de insumos necessários para a manutenção da frota existente.

Ação 2: Sistematizar um plano de manutenção corretiva da frota existente.

Ação 03: Sistematizar um plano de renovação periódica da frota.

OBJETIVO 6: Aprimorar a formação e capacitação profissional permanente do policial militar, contribuindo para melhoria constante da prestação dos serviços de segurança pública no Espírito Santo.

Desafio 1: Reestruturar os requisitos de ingresso e formação da PMES.

Ação 1: Elaborar proposta de regulamentação de ingresso de Oficiais com curso superior em Direito.

Ação 2: Implementar o modelo de formação e qualificação dos soldados como Curso Superior de Tecnologia em Segurança Pública.

Desafio 2: Aprimorar o sistema de qualificação e capacitação profissional para o exercício de atividades administrativas e operacionais.

Ação 1: Revisar o programa de instrução e ensino através da rede de Ensino a Distância (EAD), a fim de estruturar um programa de treinamento e requalificação continuada com extensível a todos os batalhões do território capixaba.

Ação 2: Robustecer a estrutura do Teste de Avaliação de Tiro (TAT) e Método Giraldi®, ampliando a capacidade de atendimento ao público interno.

Ação 3: Estabelecer parcerias entre instituições de ensino superior e outras instituições de segurança pública, para diagnóstico e elaboração de projetos e pesquisas voltados à melhoria das condições de trabalho dos profissionais de segurança pública.

OBJETIVO 7: Consolidar a doutrina, a filosofia e a prática do sistema comunitário-interativo, dos direitos humanos e de ações sociais da corporação.

Desafio 1: Fortalecer as ações de policiamento comunitário.

Ação 1: Revitalizar o projeto Patrulha da Comunidade.

Ação 2: Revitalizar o projeto Maria da Penha.

Ação 3: Revitalizar o projeto Patrulha Escolar.

Ação 4: Estruturar o projeto Patrulha Rural.

Desafio 2: Fortalecer as ações sociais do Comando Geral da PMES focadas nos projetos de prevenção primária, difundindo uma cultura de responsabilidade social compartilhada.

Ação 1: Revitalizar o Programa Educacional de Resistência às Drogas (PROERD).

Ação 2: Revitalizar o projeto Banda Júnior.

Ação 3: Institucionalizar o Programa Educacional de Formação de Agentes Ambientais Sustentáveis (PROEFAS)

Ação 4: Institucionalizar o projeto Equoterapia.

Ação 05: Institucionalizar o projeto Cinoterapia.

OBJETIVO 8: Implementar a inteligência corporativa para a produção de prognósticos de cenários internos e externos, e aplicação de políticas institucionais inovadoras em todas as áreas de interesse da corporação.

Desafio 1: Melhorar a fluidez dos processos internos.

Ação 1: Desenvolver parcerias público-privadas para realizar o mapeamento e aprimoramento dos processos internos.

Ação 2: Mapear e automatizar os processos internos através de Business Project Management (BPM).

Ação 3: Integrar o corpo profissional da instituição com as novas ferramentas de gestão administrativa.

Ação 4: Criar um setor de inovação na Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação.

Ação 5: Desenvolver estudos para a criação de concursos regionalizados.

Desafio 2: Produzir conhecimento contínuo focado na análise de cenários políticos, sociais e econômicos que impactem na estrutura organizacional.

Ação 1: Sistematizar um plano de trabalho de inteligência corporativa, com realização de estudos para antecipação de cenários e projeções sociais, políticas e econômicas.

Ação 2: Estabelecer normatização e plano de rotina para as assessorias institucionais da PM destacadas em outros órgãos e poderes públicos (ALES, TJ, MP, SESP com o EMG).

MAJOR PM
TIGRIM

OBJETIVO 9: Elaborar planos institucionais de valorização profissional, priorizando a remuneração e o plano de carreira institucional.

Desafio 1: Contribuir para a implementação de planos voltados à valorização profissional e social dos profissionais de segurança pública, assegurando o respeito a critérios básicos de dignidade salarial e ascendência funcional.

Ação 1: Sistematizar estudos de recomposição salarial.

Ação 2: Sistematizar estudos visando à melhoria contínua do fluxo de carreira institucional.

OBJETIVO 10: Elaborar planos institucionais priorizando a melhoria da qualidade de vida e o atendimento à saúde do policial militar e de seus dependentes.

Desafio 1: Aprimorar a política de saúde do policial militar e seus dependentes.

Ação 1: Realizar parcerias com instituições públicas ou privadas buscando ampliar o atendimento por parte de assistentes sociais, psicólogos, nutricionistas e outros profissionais.

Ação 2: Criar e ampliar programas de incentivo à saúde física e mental.

Ação 3: Reestruturar o Centro de Promoção Social da Diretoria de Saúde da PMES.

Ação 4: Implementar medidas de inclusão e acompanhamento de militares reformados.

Ação 5: Sistematizar um programa de preparação e acompanhamento para transferência à inatividade.

Desafio 2: Promover acesso à cultura, lazer e moradia aos policiais militares e dependentes.

Ação 1: Fomentar programas e parcerias que estimulem o acesso à cultura e o lazer pelos profissionais de segurança pública e dependentes que garantam o incentivo à produção cultural própria.

Ação 2: Fomentar a implementação de políticas de habitação voltadas aos profissionais de segurança pública e dependentes, com a concessão de créditos e financiamentos diferenciados.

OBJETIVO 11: Desenvolver uma política de comunicação social visando à melhoria da imagem institucional da PMES.

Desafio 1: Aprimorar o fluxo comunicacional junto aos públicos de interesse.

Ação 1: Fortalecer a identidade institucional (visão, missão e valor).

Ação 2: Capilarizar a comunicação institucional junto ao público interno.

Ação 3: Desenvolver eventos e programas institucionais que promovam a imagem da PMES.

Ação 4: Promover o acesso de pessoas com deficiência auditiva e visual às informações institucionais.

OBJETIVO 12: Adequar a gestão dos recursos orçamentários, financeiros e contábeis, sistematizando os mecanismos de captação de recursos para potencializar os investimentos e o crescimento institucional.

Desafio 1: Estabelecer uma metodologia de desenvolvimento de projetos para fins de captação de recursos.

Ação 1: Instituir a estrutura de Project Management Office (PMO) na PMES.

Ação 2: Estabelecer uma metodologia para a construção de projetos para fins de captação de recursos.

Desafio 2: Aprimorar a gestão dos recursos orçamentários da PMES.

Ação 1: Estabelecer medidas de aprimoramento para a gestão, o controle e a eficiência na aplicação do recurso público.

Ação 2: Adequar a contabilidade às novas normas de internalização contábeis.

8 Sistema de Governança

PR-RJG
7

8. Sistema de Governança

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, trata a governança pública como um "conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade".

Segundo as boas práticas e orientações da Casa Civil da Presidência da República, "sem governança adequada é muito menos provável que os interesses identificados reflitam as necessidades dos cidadãos, as soluções propostas sejam as mais adequadas e os resultados esperados impactem positivamente a sociedade".[13]

De forma complementar, a gestão diz respeito ao funcionamento do dia a dia de programas e de organizações no contexto de estratégias, políticas, processos e procedimentos que foram estabelecidos pelo órgão.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU)[14] o sistema de governança setor público refere-se a um conjunto de medidas e ações a serem observadas na elaboração das políticas de aprimoramento institucional. Assim, esse conceito é definido como:

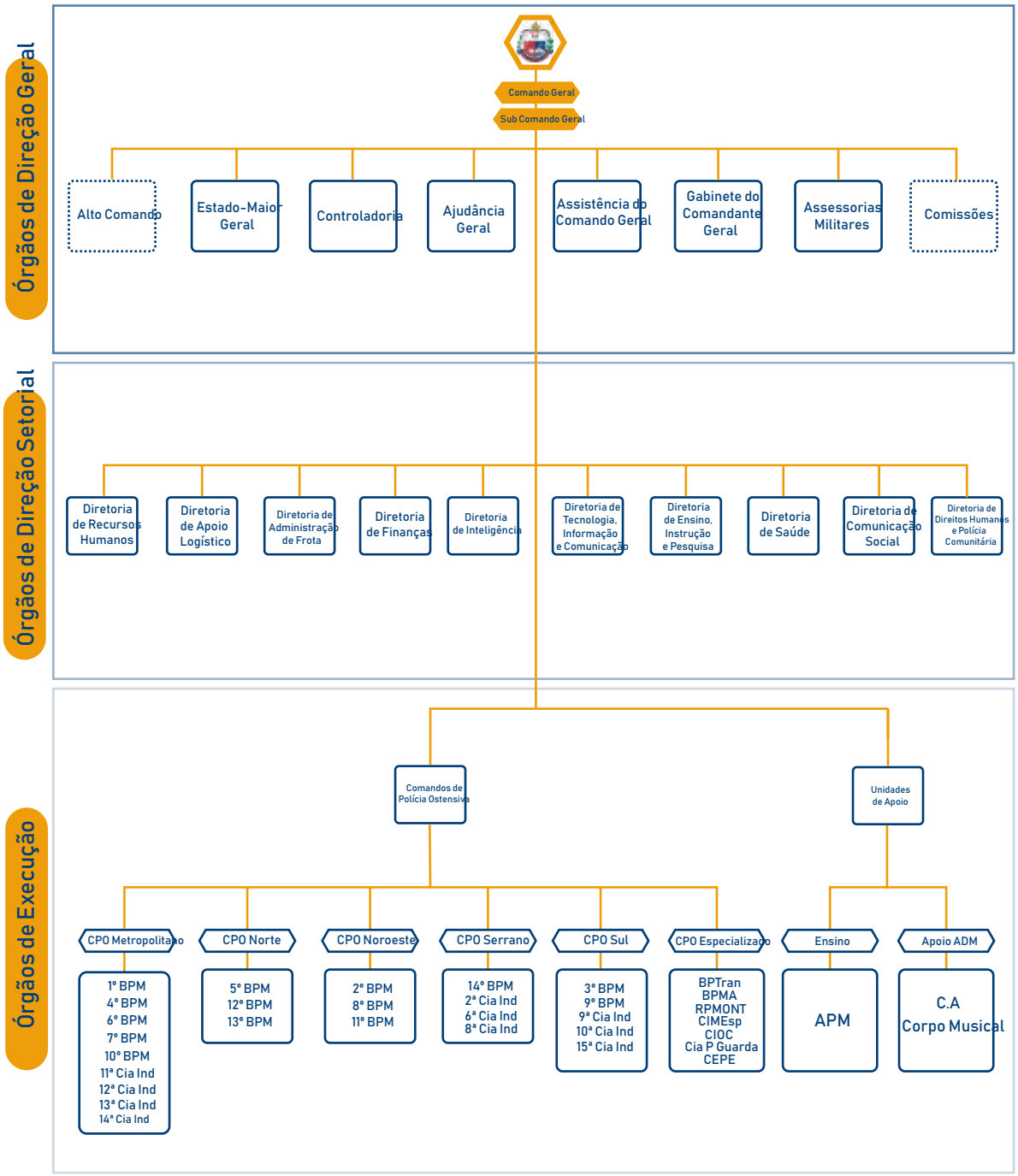
> "(...) o processo de estabelecimento da estratégia necessária à boa governança, envolvendo aspectos como: escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas. Entretanto, para que esses processos sejam executados, existem riscos, os quais devem ser avaliados e tratados. Para isso, é conveniente o estabelecimento de controles e sua avaliação, transparência e *accountability*, que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados." (BRASIL, 2014, p. 37).

Nessa ótica, a estrutura da PMES compõe-se de Órgãos de Direção Setorial e Órgãos de Execução, tal como se observa no organograma que será apresentado adiante.

[13] BRASIL. Guia da política de governança pública / Casa Civil da Presidência da República – Brasília : Casa Civil da Presidência da República, 2018. 86 p.

[14] _____. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2- Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.

Organograma

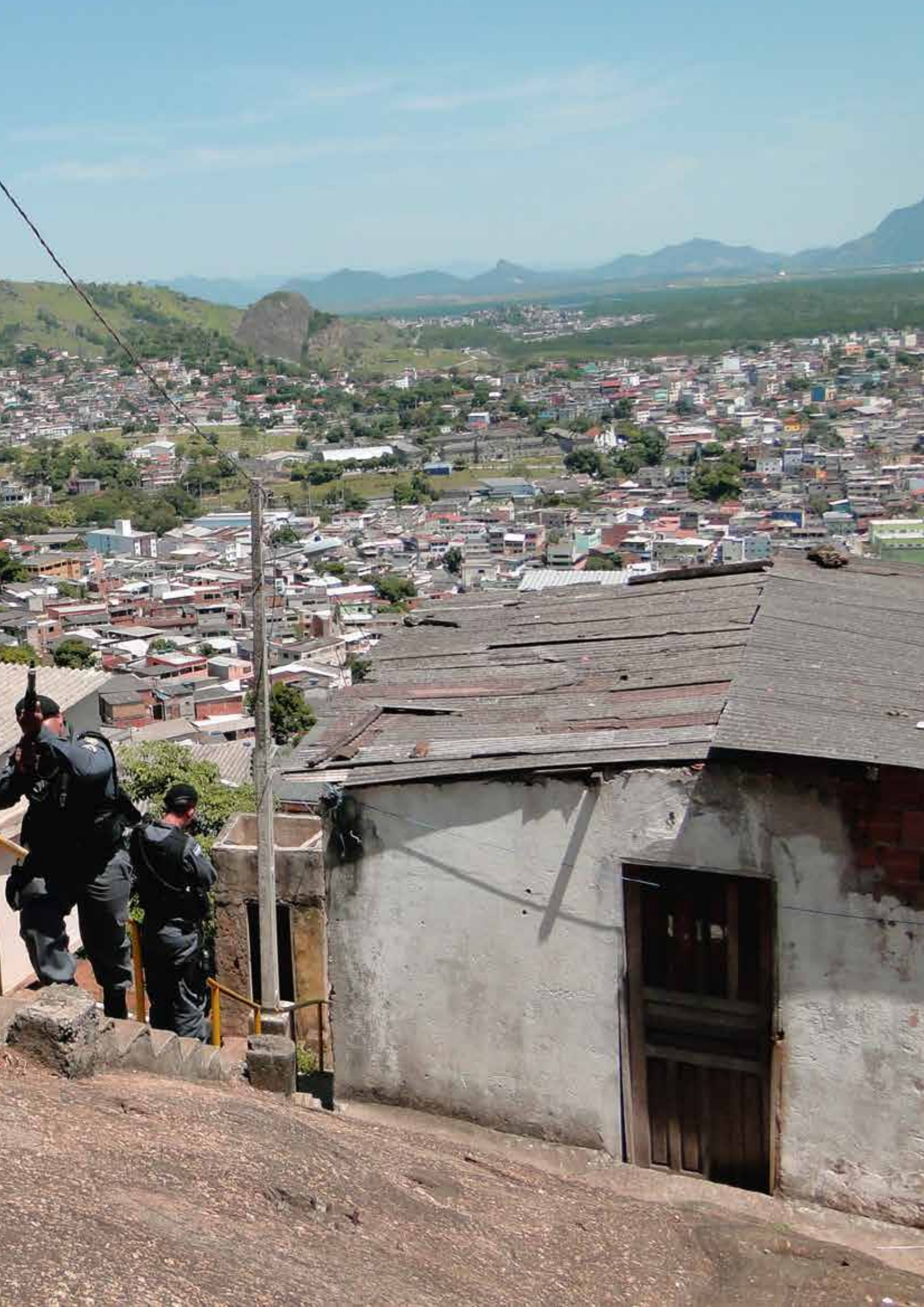


policiamilitar.pmes

Cada órgão dessa estrutura, no exercício diário de suas respectivas funções, desdobram seus processos e procedimentos em atividades de prevenção primária e de atendimento operacional, estabelecidas a partir de demandas de segurança pública.

Assim, a associação da governança e da prática da gestão na PMES pauta-se por fornecer entregas que sejam adequadas para o atendimento das demandas verificadas e alcançar resultados que sejam satisfatórios para o cidadão e para o próprio público interno da corporação.

9 Fatores Críticos de Sucesso



9. Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são áreas específicas da corporação em que seus resultados, quando satisfatórios, ajudam a melhorar o desempenho da instituição e favorecem o alcance dos objetivos estratégicos e setoriais elencados, ensejando o pleno cumprimento da missão e que torna realidade a visão estabelecida.

Na elaboração deste plano foram identificados os seguintes fatores críticos:

a) Adoção de medidas para elevar o caráter motivacional do efetivo da Policia Militar;

b) A garantia de recursos orçamentários suficientes para garantir o processo de recomposição salarial e para iniciar e finalizar os processos de aquisição, investimento em infraestrutura, treinamento e qualificação do efetivo;

c) A manutenção do relacionamento cordial e respeitoso entre o Comando da PMES e as associações representativas da PMES;

d) Garantir tecnicidade no processo decisório da PMES.

ESPÍRITO SANTO
QRB-8921

Polícia
Militar
CIMEsp

10 Estratégias Corporativas

10. Estratégias Corporativas

As estratégias corporativas foram aliadas em quatro grupos: Sobrevivência, Manutenção, Crescimento e Desenvolvimento.

10.1 ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA

a) Adotar políticas institucionais junto aos órgãos do Estado, a fim de evitar a indisponibilidade de recursos humanos e financeiros para o exercício da atividade fim da Polícia Militar;
b) Promover a atualização dos recursos de infraestrutura física e tecnológica da instituição, através de investimentos em sistemas, em equipamentos, na capacitação e na qualificação permanente dos recursos humanos;
c) Valorização do Modelo Comunitário-Interativo de Polícia, baseado na permanente integração com os diversos segmentos da sociedade organizada e no respeito e promoção dos Direitos Humanos, nos níveis Estratégico, Tático e Operacional.

10.2 ESTRATÉGIAS DE MANUTENÇÃO

a) Propor parâmetros de atualização para políticas de reposição salarial e de valorização profissional;
b) Desenvolver programas perenes de segurança pública, construídas com a participação dos órgãos do sistema de defesa social e da sociedade;
c) Estimular o planejamento de ações integradas para colaborar no controle da criminalidade e da violência;
d) Aprimorar a transparência institucional da PMES perante os segmentos organizados da sociedade.

10.3 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

a) Dimensionar as necessidades orçamentárias e sistematizar os mecanismos de captação de recursos;
b) Adotar um modelo de gestão que privilegie as políticas institucionais em face das necessidades do público interno e externo;

c) Redefinir a estrutura orgânica da PMES, visando sua adequação às atividades de segurança pública.
d) Fortalecer as atividades de prestação de serviços das Unidades Especializadas.
e) Incrementar o atendimento nas áreas de crescimento econômico acelerado.

10.4 ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO

a) Ampliar investimentos na educação continuada dos recursos humanos, através de um sistema permanente baseado na utilização de novas tecnologias e práticas;
b) Dimensionar a presença policial, de acordo com critérios técnicos, em todos os municípios do Estado;
c) Desenvolver competência institucional para a elaboração, execução e acompanhamento de projetos;
d) Aprimorar a integração da Polícia Militar com os demais órgãos e entidades.
e) Fortalecimento tecnológico e doutrinário dos sistemas de inteligência e correição.

11 Objetivos Estratégicos da PMES 2020 - 2023

SOLDADO PM
RAMOS

11. Objetivos Estratégicos da PMES 2020 - 2023

Alinhamento Estratégico	**Plano Nacional de Seg. Pública**	**Plano ES 2030**	
Visão	**Ser reconhecida como referência nacional na atividade de polícia ostensiva e polo de soluções inovadoras.**		
Cidadão e Sociedade	**Difundir a cultura de responsabilidade social para prevenção da violência**	**Proporcionar um serviço de qualidade com transparência institucional.**	
Processos Internos	**Modernizar as ações operacionais e as atividades administrativas da Polícia Militar por meio da utilização de ferramentas tecnológicas**	**Otimizar a operacionalidade através do redimensionamento dos recursos humanos e logísticos.**	
Valorização e Aprendizado	**Aprimorar a inteligência corporativa através de prognósticos de cenários e políticas institucionais inovadoras em todas as áreas de interesse da corporação**	**Elaborar planos institucionais de valorização profissional.**	
Financeiro e Infraestrutura	**Dimensionar as necessidades orçamentárias e sistematizar mecanismos de captação de recursos públicos**	**Desenvolver melhorias de infraestrutura para o melhor desempenho do serviço policial.**	
Valores	**Hierarquia e Disciplina**	**Ética e Legalidade**	**Interesse Público**

PE Governo ES	PE SESP/ES
Contribuir para a redução dos índices de crimes letais e violentos e de crimes contra o patrimônio, bem como na redução do número de vítimas fatais em acidentes de trânsito no Estado do Espírito Santo	
Institucionalizar processo de gestão baseado no modelo Comunitário Interativo de Polícia	Desenvolver uma política de comunicação social visando à melhoria da imagem institucional da PMES.
Elaborar ações de melhoria da qualidade de vida e atendimento à saúde do policial militar e de sua família.	Fomentar a formação e capacitação profissional permanente do policial militar.
Administrar a frota de maneira otimizada.	
Interação Comunitária	Promoção dos Direitos Humanos

12 Gestão e Metodologia

CHOQUE
CHOQUE
CHOQUE
BRUNO'S
ENTREGA EM

O desafio de transformar a estratégia em resultados pressupõe um criterioso sistema de controle das ações a serem desenvolvidas e o compromisso de todos para atingir as metas estabelecidas. Para esse atingimento, faz-se necessário estabelecer o processo de gestão, a metodologia de execução e o meio de controle das ações e projetos; que deverão ser orientados para busca de resultados que sejam significativos e transformadores para a modernização da gestão corporativa e para segurança da sociedade capixaba.

O processo de gestão, de acordo com Pereira (2001)[22], pode assumir diversas formas na realidade das organizações, mas deve assegurar que as decisões tomadas por estas conduzam-nas ao cumprimento de sua missão, garantindo sua adaptação e equilíbrio ao ambiente operacional, necessários para a sua continuidade. Para fins deste Plano, o processo de gestão tem a seguinte estruturação:

a) Nível Estratégico: Formado pelo Comitê Gestor e Coordenadores, tem como foco o monitoramento da execução do Plano Estratégico e o processo de tomada de decisão em alto nível.

b) Nível Tático: Formado pelos Responsáveis Executivos, tem como foco o monitoramento e a execução dos Planos de Ação e o processo de tomada de decisão no âmbito da gestão dos Projetos e das Atividades em seu foco gerencial.

c) Nível Operacional: Formado pelos Gestores de Projetos e de Atividades, o qual tem como foco a execução dos projetos e atividades orientados para o alcance de resultados efetivos. O processo de tomada de decisão restringe-se ao Projeto ou Atividade do qual seja responsável.

d) Assessoramento: Competirá ao Estado-Maior Geral desdobrar, controlar e avaliar todo processo do Plano Estratégico da PMES em todos os níveis, por meio das Seções do EMG e PMO.

ESPÍRITO SANTO (Polícia Militar). **Portaria nº 033-S, de 21.01.2014.** Institui no âmbito da Polícia Militar do Espírito Santo a Comissão de Controle e Eficiência do Gasto Público "Mais com Menos". Boletim Geral da Polícia Militar (BGPM) nº004, de 23.01.2014, p.

RPMONT
REGIMENTO DE
MONTAD

13 Considerações Finais

13. Considerações Finais

Diante de tais perspectivas, temos plena consciência que os desafios que se apresentam são extremamente ousados. Não poderia ser diferente, estamos falando do comprometimento de gestão empresarial da maior instituição pública do Estado do Espírito Santo, com quase dez mil homens e mulheres, responsáveis pela vida e pela segurança de mais de quatro milhões de habitantes. A vida e o futuro do Estado estão em nossas mãos.

Neste contexto, no decorrer de um longo trabalho de quase um ano elaborando o Planejamento Estratégico da PMES para 2020-2023, restou muito nítida a necessidade de transformar o presente plano em um conjunto de estratégias e ações factíveis, e não apenas uma carta institucional de boas intenções. O planejamento é indispensável, entretanto, junto com ele deve vir a ação, a iniciativa, a construção e a sua concretização.

Para que tudo isto se torne possível, precisamos focar no elemento humano que dará a sua forma e essência. Precisamos aliar as grandes aquisições físicas e tecnológicas e voltar nossos olhos para aqueles que irão operar esses recursos logísticos. O grande desafio das corporações neste século é sinergizar o capital humano e intelectual.

Superação e responsabilidade definem o nosso esforço. Compressão de tempo, infraestrutura inadequada e o risco da própria vida resumem a nossa rotina. Nem por isso, nenhuma dessas variáveis críticas serão suficientes para sobrepujarem os nossos valorosos policiais que se dedicam dia e noite no enfrentamento e proteção do cidadão capixaba. Por tudo isso nos manteremos de pé, nos revigorando a cada dia. Continuaremos acordados, para que outros possam dormir.

Patrimônio do Povo Capixaba

Policial
Militar
HERÓI PROTETOR DA SOCIEDADE

14 Ficha Técnica

14. Ficha Técnica

COORDENAÇÃO GERAL

CEL QOCPM JOSÉ AUGUSTO PÍCCOLI DE ALMEIDA

COORDENAÇÃO EXECUTIVA

TEN CEL QOCPM SEBASTIÃO ALEIXO SANTOS BATISTA

EQUIPE TÉCNICA

TEN CEL QOCPM ODILON JOSÉ PIMENTEL
TEN CEL QOCPM SEBASTIÃO ALEIXO SANTOS BATISTA
TEN CEL QOCPM KÉSIO FREITAS OLIVEIRA
TEN CEL QOCPM LEONARDO VIEIRA CELANTE
TEN CEL QOCPM MARCOS JOSÉ BISSOLI
MAJ QOCPM LEONARDO NUNES BARRETO
MAJ QOCPM SÉRGIO LUIZ RAIMONDI
MAJ QOCPM CARLOS JOSÉ FERNANDES
MAJ QOCPM SIDNEY DE ALMEIDA CELANTE
CAP QOCPM ELBER CAMARGO VOLKERES
CAP QOCPM LUIZ FERNANDO SILVA GUIMARÃES
CAP QOCPM FABRÍCIO BORLOT SOARES
1º TEN QOAPM RONALDO COSTA DOS SANTOS

LIVRO / COORDENAÇÃO

CEL QOCPM JOSÉ AUGUSTO PÍCCOLI DE ALMEIDA
CEL QOCPM CARLOS NEY PIMENTA

PROJETO GRÁFICO

SD QPMP-C PAULO VITOR DA SILVA CIRINO
EQUIPE DCS

DIAGRAMAÇÃO

SD QPMP-C PAULO VITOR DA SILVA CIRINO

FOTOGRAFIA

CAP QOCPM ELBER CAMARGO VOLKERES
SD QPMP-C PAULO VITOR DA SILVA CIRINO
SD QPMP-C KELLY CRISTINA DE OLIVEIRA DA SILVA
ARQUIVO DCS

COLABORAÇÃO

CEL QOCPM ANTÔNIO MARCOS DE SOUZA REIS
TEN CEL QOCPM CARLOS ALBERTO BARIANI RIBEIRO
TEN CEL QOCPM QOCPM EURIDIS RODI SIQUEIRA
TEN CEL QOCPM RODRIGO BULHÕES
2º SGT QPMP-C FÁBIO ELIAS DA CRUZ

Policial Militar

HERÓI PROTETOR DA SOCIEDADE

policiamilitar.pmes