

PLANO ESTRATÉGICO DA PMES 2024 - 2027

Policial Militar, Herói Protetor da Sociedade



Polícia Militar do Espírito Santo
Vitória/ES, 2024



Espírito Santo, Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social. Polícia Militar do Espírito Santo. Plano Estratégico 2024-2027: Polícia Militar do Espírito Santo/Espírito Santo. 1. ed. - Vitória: PMES, 2024.

60 p.: il 12, 29.7cm

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



**GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO**



Apresentação

Com grande entusiasmo, apresentamos o Plano Estratégico da Polícia Militar do Espírito Santo para o período de 2024 a 2027. Reconhecemos a importância crucial de planejar o futuro de nossa instituição, visando garantir sua eficácia, eficiência e capacidade de adaptação diante das demandas em constante evolução da sociedade.

Nesse contexto, é fundamental destacar os desafios significativos que enfrentamos no cenário da segurança pública, especialmente diante do aumento da criminalidade violenta em nossa sociedade. Nas últimas décadas, observamos um crescimento da violência e da criminalidade, ameaçando não apenas a segurança dos cidadãos, mas também reduzindo a confiança na ordem pública e prejudicando o desenvolvimento socioeconômico de nossas comunidades.

Para enfrentar esses desafios de maneira eficaz, adotamos uma abordagem proativa e estratégica, investindo em medidas preventivas e repressivas qualificadas. Nesse sentido, o planejamento estratégico desempenha um papel fundamental ao direcionar nossos esforços, estabelecer metas claras e definir as ações necessárias para alcançá-las.

Utilizamos em nosso planejamento, ensinamentos de autores renomados, como Peter Drucker e Henry Mintzberg, que destacam a importância de uma abordagem sistemática e adaptativa para o planejamento estratégico. Drucker (1992) enfatiza a necessidade de uma análise criteriosa do ambiente externo e interno da organização, enquanto Mintzberg (2009) destaca a importância da flexibilidade e da aprendizagem contínua.

Assim, nosso plano estratégico reflete o compromisso de enfrentarmos os desafios, por meio do fortalecimento da capacidade operacional, de investimentos em tecnologia, inteligência, recursos humanos, infraestrutura, entre outros, aliados à implementação de políticas de policiamento comunitário e à intensificação da cooperação com outras instituições e órgãos governamentais.

Nosso foco se concentra numa visão clara e bem definida de futuro, assim como no monitoramento de nosso desempenho para ajustarmos as estratégias conforme necessário.

Nossa metodologia de planejamento utiliza como parâmetro o “Balanced Scorecard”, de Kaplan e Norton (1997), escritores norte-americanos, visto que um bom sistema da medição de desempenho é vital para a estratégia da Polícia Militar, pois é por meio dessa medição que verificamos se a corporação está no rumo do futuro desejado. Nossos indicadores de desempenho estão alinhados com os objetivos estratégicos que traçamos.

Por meio desse plano, também buscamos antecipar desafios, identificar oportunidades e tomar decisões racionais e especializadas, promovendo a transparência, a comunicação e o engajamento de todos os membros da instituição.

Ao adotarmos uma abordagem estratégica, investimos no aprimoramento de nossas operações, no fortalecimento das parcerias com a comunidade e na promoção de uma cultura organizacional baseada na excelência, na ética e no profissionalismo.

Estamos confiantes de que, ao seguir nosso planejamento estratégico com diligência e comprometimento, teremos uma Polícia Militar moderna e dinâmica, cujo principal objetivo é prestar um serviço de segurança pública que atenda aos anseios da sociedade capixaba.

Cel Qoc Pm Douglas Caus

Comandante-Geral da Polícia Militar do Espírito Santo

ESTRUTURA DE GESTÃO

Comando-Geral da PMES:

CEL QOC PM Douglas Caus, Comandante-Geral da PMES

CEL QOC PM Robertson Wesley Monteiro Pires, Subcomandante Geral da PMES

CEL QOC PM Celso Luiz Ferrari, Chefe do Estado-Maior Geral

Alto-Comando da PMES:

CEL QOC PM Welington Barbosa Pessanha

CEL QOC PM Giuliano Menegatti

CEL QOC PM Rômulo Souza Dias

CEL QOC PM Marcio Arantes Burgos

CEL QOC PM Mario Marcelo Dal Col

CEL QOC PM Rodrigo Araújo Bulhões

CEL QOC PM Emerson Caus

CEL QOC PM Paulo Roberto Schulz Barbosa

CEL QOC PM Roberto Mauro da Rocha

CEL QOC PM Cristian Felix Tomé

CEL QOC PM Sebastião Biato Filho

CEL QOC PM Fabricio da Silva Martins

CEL QOC PM Flávio Pereira Santiago

CEL QOC PM Leonardo Vieira Celante

CEL QOC PM Marcio Franco Borges

CEL QOC PM Crhistian Martins de Aquino

CEL QOC PM Glariston Fonseca Nascimento

CEL QOC PM Geovânio Silva Ribeiro



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APM-ES	Academia de Polícia Militar do Espírito Santo
BAC	Batalhão de Ações com Cães
BME	Batalhão de Missões Especiais
BPM	Batalhão de Polícia Militar
BPMA	Batalhão de Polícia Militar Ambiental
BPTran	Batalhão de Polícia de Trânsito
BSC	Balanced Scorecard
CA	Centro Administrativo
CGSQSP	Comitê Gestor do Programa Qualidade no Serviço Público
Cia Esp Pol Gda	Companhia Especializada de Polícia de Guarda
Cia Ind	Companhia Independente
CIPE	Companhia Independente de Polícia Escolar
COPOM	Centro de Operações da Polícia Militar
CPOE	Comando de Polícia Ostensiva Especializada
CPOR	Comando de Polícia Ostensiva Regional
DTIC	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
EAD	Educação a Distância
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IA	Inteligência Artificial
IGG	Índice de Gestão Governamental
OME	Organização Militar Estadual
PE	Plano 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
QCG	Quartel do Comando-Geral
QOC	Quadro de Oficiais Combatentes
QPMP-C	Qualificação Policial Militar de Praça - Combatentes
SGPM Log	Sistema de Gestão da Polícia Militar - Logística
RELUCI	Relatório da Unidade Executora de Controle Interno
SEPE	Secretaria Executiva de Planejamento Estratégico
SEPE	Secretaria de Planejamento Estratégico
SICOR	Sistema de Informação Correicional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. HISTÓRICO E PROJEÇÕES	11
3. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO	13
3.1 Mapa Estratégico Governamental	13
3.2 Diretrizes Estratégicas para a Segurança Pública	14
4. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	15
4.1 CADEIA DE VALOR	17
5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PMES (2024 - 2027)	19
5.1 Metodologia	19
5.2 Políticas Corporativas	21
5.3 Estratégias Corporativas	22
5.4 Perspectivas Institucionais	23
5.5 Mapa Estratégico da PMES	25
5.6 Objetivos Estratégicos (2024-2027) por perspectivas institucionais	27
5.7 Fatores Críticos de Sucesso	29
6. OBJETIVOS, DESAFIOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS DA PMES 2024-2027	30
6.1 OBJETIVO 1 - Aprimorar a gestão dos recursos orçamentários, financeiros e contábeis, com foco no crescimento institucional	30
6.2 OBJETIVO 2 - Aprimorar o processo de ingresso, formação e capacitação profissional continuada do policial militar	31
6.3 OBJETIVO 3 - Consolidar uma política de valorização do público interno	33
6.4 OBJETIVO 4 - Elaborar planos institucionais priorizando a melhoria da qualidade de vida e o atendimento à saúde do policial militar e de seus dependentes	34
6.5 OBJETIVO 5 - Modernizar as ações operacionais e atividades administrativas por meio da utilização de ferramentas tecnológicas	36

6.6 OBJETIVO 6 - Fortalecer a política de gestão logística da PMES	37
6.7 OBJETIVO 7 - Aperfeiçoar a logística de suprimento de material bélico, visando a modernização e diversificação de armamentos, equipamentos e munições.	38
6.8 OBJETIVO 8 - Fortalecer a política de comunicação social visando à melhoria da imagem institucional da PMES	40
6.9 OBJETIVO 9 - Construir mecanismos que possibilitem a identificação de novos cenários em âmbito interno e externo	42
6.10 OBJETIVO 10 - implementar ações de integridade institucional	43
6.11 OBJETIVO 11 - Aperfeiçoar a atividade de controle interno, por meio do melhoramento contínuo das ações de ouvidoria, auditoria e controle interno	43
6.12 OBJETIVO 12 - Aprimorar a qualidade do serviço de segurança pública no estado do espírito santo com transparência	44
6.13 OBJETIVO 13 - Aperfeiçoar o serviço de policiamento ostensivo com emprego inteligente de recursos humanos	45
6.14 OBJETIVO 14 - consolidar a doutrina, a filosofia e a prática do sistema comunitário-interativo, dos direitos humanos e de ações sociais da corporação	46
6.15 OBJETIVO 15 - Contribuir para a redução dos indicadores criminais por meio da gestão operacional	48
7. SISTEMA DE GOVERNANÇA	50
7.1 Metodologia de Governança	53
7.1.1 Plano de Ação	53
7.2 Gestão	54
7.2.1 Sistema de Monitoramento e Controle	55
7.3 Revalidação Anual	56
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
FICHA TÉCNICA	59
REFERÊNCIAS	60

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta crucial para o sucesso de qualquer instituição pública ou organização privada contemporânea. A segurança pública requer dos seus gestores a utilização de modernas ferramentas de gestão alinhadas aos princípios que regem a administração pública, sob os quais destacamos a legalidade, a publicidade e principalmente a eficiência, que objetiva entregar bons resultados aos cidadãos por meio do uso inteligente e estratégico dos recursos públicos.

O planejamento estratégico na Polícia Militar do Espírito Santo (PMES) permite uma definição clara dos objetivos e metas, bem como a identificação de características internas e externas envolvidas diretamente com a segurança pública no Espírito Santo, o apontamento das principais áreas de atuação, como policiamento ostensivo, serviço de inteligência policial, polícia comunitária, entre outras, e o estabelecimento das diretrizes para alcançar excelência em cada uma delas.

É sabido que a limitação de recursos é um desafio para qualquer organização pública ou privada e, por essa razão, a PMES possui metas bem definidas, o que possibilita a orientação de seus esforços de forma mais eficiente, direcionando assim seus suprimentos logísticos, orçamentários, financeiros e de recursos humanos para onde são mais necessários. Dessa forma, é possível potencializar suas forças internas e mitigar seus desafios.

Não podemos deixar de inferir que o planejamento estratégico na PMES ajuda a antecipar riscos e a identificar oportunidades de melhoria na segurança pública capixaba. Ao analisar tendências de criminalidade, demandas da comunidade e mudanças legislativas, a instituição pode se preparar adequadamente para lidar com diferentes expectativas, minimizando ameaças e maximizando o impacto de suas ações, o que favorece o aproveitamento das oportunidades na ambiência externa e é essencial para o sucesso em um ambiente dinâmico, como o da segurança pública, onde as circunstâncias podem mudar rapidamente.

Como uma forma de adequar ao modelo de administração pública moderna, a PMES, por meio do seu Plano Estratégico (PE) e um sistema de monitoramento, possibilitará a realização de um accountability, promovendo uma maior transparência na prestação de contas. Ao estabelecer indicadores de desempenho e

métricas de avaliação, a instituição pode acompanhar seu progresso em relação aos objetivos definidos e prestar contas à sociedade sobre suas ações e resultados. Isso agrega valor institucional e fortalece a confiança da comunidade na polícia, além de promover uma cultura de responsabilidade.

Como instrumento democrático, o portal de transparência dos estados é o meio pelo qual os administradores e os responsáveis pela governança apresentam e divulgam informações de resultados da gestão em cada exercício, com vistas a um modelo de governança em rede, conforme fixa a Instrução Normativa do Tribunal de Contas da União (TCU) nº 84, de 22 de abril de 2020.

Dessa maneira, a PMES constrói, anualmente, por meio do planejamento de seu orçamento, uma oportunidade de priorização das necessidades daquilo que se demonstra ser mais urgente à corporação e, conseqüentemente, à sociedade capixaba.

O PE da PMES é um instrumento essencial para promover a inovação e adaptação às mudanças. Ao incentivar a busca por novas abordagens e tecnologias, a instituição pode se manter atualizada e eficaz na preservação da ordem e na promoção de segurança pública, o que é fundamental no contexto em que as ameaças e os desafios são dinâmicos.

Em suma, o planejamento estratégico desempenha um papel fundamental na PMES, ajudando a definir objetivos claros, antecipar desafios, alocar recursos de forma eficiente, promover transparência, fomentar inovação e garantir que a instituição esteja sempre preparada para cumprir sua missão de proteger e servir à comunidade capixaba.

Cel Qoc Pm Celso Luiz Ferrari

Chefe do Estado-Maior Geral da PMES

HISTÓRICO E PROJEÇÕES

A Polícia Militar do Espírito Santo é uma instituição pública que possui suas raízes concomitantes ao registro da história do Brasil. Juntamente com o primeiro governador-geral da capitania do Espírito Santo, os primeiros militares portugueses desembarcaram no Brasil para compor a guarda colonial sob o comando do capitão-mor Vasco Fernandes Coutinho.

Ao longo de sua existência, a Polícia Militar se amoldou aos desafios mais amplos e variáveis, desde a guarda das instalações do estado, força auxiliar do Exército Brasileiro e, com a Constituição de 1988, nasce um novo desafio chamado polícia cidadã.

A cultura de planejar na PMES possui o seu registro nascedouro no mês de janeiro de 1996, com a publicação do embrionário “Projeto P3M: A PMES Rumo ao 3º Milênio” (VULPI JUNIOR, 2017), que já trazia como premissa a necessidade de mudança para projeção da instituição frente às novas demandas. Embora o referido documento não tenha sido denominado de plano estratégico, possibilitou importantes realizações na corporação.

De acordo com VULPI JUNIOR (2017), em 2003, iniciou-se um novo ciclo do planejamento estratégico na corporação, com a designação de uma comissão que “tinha o objetivo de desenvolver um seminário que balizaria a confecção do primeiro plano estratégico da PMES” (VULPI JUNIOR, 2017, p. 35).

Ocorre que, no decorrer de todo o ano de 2003, a referida comissão sofreu várias alterações em sua composição, sendo desconstituída a comissão, e o Comando-Geral da PMES decidiu inserir no regimento do Comitê Gestor do Programa Qualidade no Serviço Público (CGSQSP) a atribuição de elaborar a missão, a visão e os valores da instituição (VULPI JUNIOR, 2017).

A missão, a visão e os valores institucionais foram elaborados pelo referido comitê e aprovados pelo Comando-Geral da época, conforme consta no Boletim do Comando-Geral nº 052, de 30.12.2003 (VULPI JUNIOR, 2017).

Em decorrência do êxito alcançado, em 2004, o Comando-Geral decidiu oficializar a atribuição de confeccionar o plano estratégico da PMES ao CGSQSP, por meio da Portaria nº 015-S, de 11.03.2004.

Assim, no ano de 2005, foi lançado o primeiro Plano Estratégico da PMES para o período 2005-2009 com o título “Novos rumos: a Polícia Militar à frente”, tendo sua análise de resultado executada em meados de 2011.

Com a proximidade do término da vigência do plano anterior, em abril/2009, foi publicada a Carta Institucional que, dentre outras atribuições, previa a confecção do Plano Estratégico 2010-2013.

Em 2010, foi criada a Secretaria de Planejamento Estratégico (SEPE), por intermédio do Decreto nº 2476-R, de 26.02.2010, que, posteriormente, foi substituída pelo Estado-Maior Geral (EMG), este com atribuições mais abrangentes, conforme Decreto nº 2589-R, de 28.09.2010. Um dos principais feitos foi a revalidação do Plano Estratégico 2005-2009 para o período de 2010 a 2014 (VULPI JUNIOR, 2017).

O Estado-Maior Geral, no ano de 2013, realizou novamente um diagnóstico com foco no detalhamento dos desafios internos, administrativa e operacionalmente, objetivando o redesenho da identidade organizacional e a entrega das estratégias readequadas no ano de 2014.

Esse trabalho de redesenho convergiu para a propositura de um novo Plano Estratégico para o quadriênio 2016-2019 com o desdobramento prático para a execução do planejado. Para a sua coordenação, foi criada a Secretaria Executiva de Planejamento Estratégico - SEPE (POLÍCIA MILITAR, 2016).

No ano de 2019, foi proposta uma abordagem baseada em um diagnóstico de necessidades em consonância com os critérios da Matriz Gravidade, Urgência e Tendência (GUT), que auxiliou no processo de tomada de decisão estratégica. Em uma abordagem enxuta, a PMES propôs pilares na modelagem *lean manufacturing* na busca por uma proposta que fosse mais eficiente, eficaz e célere no campo da administração pública, sendo para isso lançado o Plano Estratégico 2020-2023, em dezembro de 2019.

A participação popular no direcionamento das políticas públicas hoje é uma realidade contemporânea e com ela vem o compartilhamento de responsabilidades, no que tange a uma propositura de solução conjunta.

Com um modelo de governança pública orientado para o resultado e focado no cliente, a PMES projeta para o ano 2027 uma proposta de instituição de segurança pública robusta na preservação da ordem pública, com legitimidade social para a garantia de direitos e deveres, e sólida nos seus princípios e valores.

Para o longo caminho que se aproxima, a Polícia Militar propõe o presente Plano Estratégico dotado de objetivos concisos, legítimos, exequíveis, que estruturam o policiamento ostensivo em todo o território capixaba, levando segurança e paz social aos limites deste estado.

A PMES irá testemunhar, adaptar-se e evoluir ao longo do tempo e o estado do Espírito Santo será protagonista como referência em segurança pública e promoção da paz social em seu território.

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

3.1 Mapa Estratégico Governamental

O Mapa Estratégico do Governo do Estado (SEP, 2023) é o direcionamento da PMES para a elaboração de seu planejamento estratégico e está estabelecido sob três eixos de atuação:

- Eixo 1: + Qualidade de Vida aos Capixabas.
- Eixo 2: + Desenvolvimento com Sustentabilidade.
- Eixo 3: + Resultados para os Capixabas.



3.2 Diretrizes Estratégicas para a Segurança Pública

A segurança pública está contida no Eixo 1 e possui o Programa Estado Presente em Defesa da Vida como agregador de ações. Nele estão estabelecidos desafios a serem superados conforme abaixo:

ESTADO PRESENTE

- Contribuir para a redução da vulnerabilidade à criminalidade letal violenta
- Contribuir para a redução de crimes contra o patrimônio
- Aumentar a eficácia do sistema prisional e da ressocialização por meio do controle do tratamento penal e da redução do déficit de vagas
- Fortalecer as Forças de Segurança Pública e Justiça do Estado, valorizando seus servidores, melhorando a qualidade dos serviços prestados e o atendimento ao cidadão
- Reduzir tempo-resposta nas atuações em emergências e desastres
- Aumentar a capacidade qualificada de atuação em segurança contra incêndios, emergências e desastres
- Aumentar a capacidade de prover recursos aos municípios para redução de áreas de risco e restabelecimento e recuperação de áreas afetadas
- Reduzir o número de acidentes de trânsito, as vítimas fatais e a gravidade dos ferimentos
- Reduzir o número de crimes contra o meio ambiente



4 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

PRINCÍPIOS

- ▶ Hierarquia
- ▶ Disciplina
- ▶ Legalidade

MISSÃO

Promover, com excelência, a Polícia Ostensiva e a Preservação da Ordem Pública no Estado do Espírito Santo





VALORES

- ▶ Transparência
- ▶ Profissionalismo
- ▶ Direitos Humanos
- ▶ Compromisso Público
- ▶ Integridade
- ▶ Efetividade
- ▶ Cultura da Paz
- ▶ Sustentabilidade
- ▶ Inovação
- ▶ Civismo
- ▶ Espírito de Corpo

VISÃO

Ser reconhecida como referência estadual em qualidade de serviços de Polícia Ostensiva e polo de soluções inovadoras na Gestão da Segurança Pública

4.1 Cadeia de Valor



CLIENTES

**Servidores,
Sociedade e
Governo**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PMES (2024 - 2027)

Conforme Mintzberg (1994, apud MACÊDO, 2012), a definição da estratégia engloba a inter-relação entre as decisões na organização, que é constituída por processos dinâmicos e complexos baseados nos objetivos e desafios estabelecidos, identificados através de diagnósticos estratégicos, observando-se a missão, a visão e os valores da instituição. Já planejamento é um processo integrado de tomada de decisão que pode ser formatado e aprovado em um único documento, o Plano Estratégico.

5.1 Metodologia

A elaboração do presente planejamento se traduz na maturação do processo de planejamento institucional retomado em 2003 e que, atualmente, vem sendo revisado a cada quatro anos, alinhando-se à política governamental e amoldando-se às conjunturas sociais, políticas e econômicas do estado do Espírito Santo.

Dessa forma, o planejamento consistiu na revisão sistemática das estratégias corporativas e os objetivos estratégicos do Plano Estratégico 2020-2023, em contraposição ao cenário e demandas de segurança pública do Espírito Santo. Essa revisão foi executada pelo Estado-Maior Geral assessorado pelo Alto-Comando e representantes das Diretorias e dos Comandos Regionais da PMES.

Seguindo a Metodologia Grumbach (BRAINSTORMING, 2008), concomitantemente, foi realizado o diagnóstico de necessidades por meio de pesquisa interna no Portal da PMES (Intranet) aberto a todos os oficiais intermediários e superiores da instituição, com o intuito de promover a colaboração de todos, permitindo identificar demandas e sugestões que não estavam sendo vislumbradas pelo corpo técnico.



As diretorias e demais setores em nível tático também contribuíram diretamente na fase de diagnóstico de necessidades por meio de relatório técnico, com identificação das ações elencadas como necessárias para o crescimento e desenvolvimento da instituição dentro da identidade institucional.

Após a fase de diagnóstico de necessidades, foi realizada a adequação dos objetivos, desafios e ações constantes no Plano Estratégico 2020-2023, em alinhamento às políticas corporativas e diretrizes do Governo do Estado do Espírito Santo.



É importante destacar que todos os objetivos, desafios e ações do Planejamento Estratégico foram desenvolvidos sob a ótica das estratégias corporativas e das perspectivas institucionais, que serão apresentadas adiante, bem como em consonância com o Mapa Estratégico e a Cadeia de Valor.

Por fim, serão estabelecidos metas e indicadores para gestão e acompanhamento da execução das ações estratégicas. Ambos estarão detalhados nos planos de ação (Plano Diretor e Plano de Comando) oriundos do desdobramento do presente Plano Estratégico que, respectivamente, serão propostos pelas diretorias e comandos competentes e homologados pelo Estado-Maior Geral.

5.2 Políticas Corporativas

- Aprimoramento da gestão organizacional com foco nos processos finalísticos da cadeia de valor, enfatizando a perspectiva do cliente.
- Melhoramento contínuo dos serviços prestados à sociedade capixaba, por meio do desenvolvimento de uma cultura organizacional de excelência profissional.
- Desenvolvimento do fluxo de gestão administrativa e operacional voltado para os processos finalísticos da PMES.
- Manutenção do respeito integral aos direitos humanos e legalidade como norte das ações dos serviços prestados à sociedade capixaba, bem como o fomento das boas práticas corporativas.
- Implementação de ações para construção de um Espírito Santo mais seguro e próspero com condições ideais para o desenvolvimento sustentável no que tange à segurança pública.
- Melhoria dos serviços públicos prestados, por meio do desenvolvimento da cultura de responsabilidade pública, transparência e accountability, nos macroprocessos institucionais.
- Alinhamento estratégico com as diretrizes nas esferas federal e estadual, bem como o desenvolvimento da integração linear com os órgãos de segurança pública em nível de corresponsabilidade para tornar o Espírito Santo um lugar de referência em segurança pública.
- Promoção de ações para redução da criminalidade violenta, crimes contra o patrimônio, redução das vítimas fatais no trânsito e dos crimes contra o meio ambiente.



5.3 Estratégias Corporativas

Para o desenvolvimento do Planejamento e definição dos Objetivos Estratégicos, lançou-se mão de quatro áreas, abordando a combinação das variáveis presentes nos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da instituição.

A correlação entre variáveis internas e variáveis externas apresenta quatro áreas estratégicas que concentrarão os objetivos, sendo elas: Desenvolvimento, Crescimento, Manutenção e Sobrevivência.



5.4 Perspectivas Institucionais

O Planejamento Estratégico foi desenvolvido sob a ótica da metodologia **Balanced Scorecard - BSC** (KAPLAN; NORTON, 1997), o qual subsidiou a propositura dos objetivos considerando as perspectivas da PMES como instituição de segurança pública no viés financeiro, de aprendizado e crescimento, dos processos internos e do cliente.

São essas, portanto, as perspectivas que a instituição considera prioritárias para o cumprimento de sua missão, sendo a perspectiva financeira a base da sua pirâmide, pois é o fator que traz maior influência para o desenvolvimento de suas atividades e, conseqüentemente, para o resultado almejado: o Cliente, o topo da pirâmide.



PERSPECTIVA FINANCEIRA

Um fator crítico de sucesso é a garantia dos recursos orçamentários e financeiros para a execução plena das ações estratégicas contidas neste plano. Para tanto, faz-se necessária a construção de estratégias corporativas que garantam a previsibilidade orçamentária anual, bem como o respeito ao planejamento prévio realizado.

Uma boa execução dos recursos públicos envolvidos vai além do respeito legal, é também uma demonstração de capacidade prudente do uso do recurso confiado pela sociedade.

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

É necessário que a PMES seja capaz de processar e converter o orçamento em valores institucionais por meio da prestação de serviço ao público interno e externo e ao governo, conforme a Cadeia de Valor institucional.

A expertise profissional faz toda a diferença no sucesso da missão, sendo esses valores adquiridos ao longo da maturidade profissional, assim como as inovações fomentadas pelas novas gerações. Essa sintonia será o ponto ímpar na garantia da qualificação necessária para a transformação institucional.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Uns dos maiores desafios de uma instituição é desenvolver um processo interno que converta recursos em produtos de maneira simples, eficiente, com qualidade esperada pelo cliente ante a todos os obstáculos.

Nesse contexto, é necessário adequar as possibilidades e adversidades no cumprimento dos objetivos para se alcançar a visão institucional no futuro próximo. A revalidação dos processos sólidos, redesenho dos obsoletos e implementação de inovações são pontos cruciais para se construir uma Polícia Militar perene e resiliente.

PERSPECTIVA DO CLIENTE

É a perspectiva de maior envergadura. O cliente é um público diverso e heterogêneo, e a PMES busca, ao longo de sua história, amoldar-se aos desafios confiados na consolidação de uma sociedade mais justa e equilibrada.

Com um público multifacetário, a PMES atua promovendo segurança pública, seja ela de maneira preventiva ou ainda, como braço forte do estado, nos casos de repressão qualificada.

5.5 Mapa Estratégico da PMES





5.6 Objetivos Estratégicos (2024 - 2027) por perspectivas institucionais

PERSPECTIVA DO CLIENTE

OBJETIVO 12 (CRESCIMENTO):

Aprimorar a qualidade do serviço de segurança pública no estado do Espírito Santo com transparência.

OBJETIVO 13 (CRESCIMENTO):

Aperfeiçoar o serviço de policiamento ostensivo com emprego inteligente de recursos humanos.

OBJETIVO 14 (MANUTENÇÃO):

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

OBJETIVO 15 (CRESCIMENTO):

Contribuir para a redução dos indicadores criminais por meio da gestão operacional.

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OBJETIVO 2 (SOBREVIVÊNCIA):

Aprimorar o processo de ingresso, formação e capacitação profissional continuada do policial militar.

OBJETIVO 3 (MANUTENÇÃO):

Consolidar uma política de valorização do público interno.

OBJETIVO 4 (MANUTENÇÃO):

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

OBJETIVO 5 (DESENVOLVIMENTO):

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

OBJETIVO 6 (MANUTENÇÃO):

Fortalecer a política de gestão logística da PMES.

OBJETIVO 7 (MANUTENÇÃO):

Aperfeiçoar a logística de suprimento de material bélico, com foco na modernização e diversificação de armamentos, equipamentos e munições.

OBJETIVO 8 (CRESCIMENTO):

Fortalecer a política de comunicação social visando à melhoria da imagem institucional da PMES.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO 9 (SOBREVIVÊNCIA):

Construir mecanismos que possibilitem a identificação de novos cenários em âmbito interno e externo.

OBJETIVO 10 (SOBREVIVÊNCIA):

Implementar ações de integridade institucional.

OBJETIVO 11 (SOBREVIVÊNCIA):

Aperfeiçoar a atividade de Controle Interno por meio do melhoramento contínuo das atividades de ouvidoria, auditoria e controle interno.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

OBJETIVO 1 (DESENVOLVIMENTO):

Aprimorar a gestão dos recursos orçamentários, financeiros e contábeis, com foco no crescimento institucional.

QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DE OBJETIVOS POR ÁREA ESTRATÉGICA



Fonte: Equipe de elaboração

5.7 Fatores Críticos de Sucesso

Uma vez estabelecido o mapa estratégico, com definição das perspectivas, premissas e objetivos estratégicos, é preciso observar quais são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

Os fatores críticos de sucesso são os elementos que auxiliarão no processo de execução das ações estratégicas. São eles:

- Garantia da existência de dotação orçamentária compatível para o alcance do objetivo estratégico;
- Garantia da disponibilidade de recursos humanos na medida adequada, capacitados, disciplinados e motivados;
- Gestão do processo de tomada de decisão consolidado na produção do conhecimento;
- Garantia do fluxo da comunicação institucional para a produção da cultura do conhecimento;
- Promoção da comunicação interna com foco na geração de valor institucional, por meio da maturação da identidade organizacional;
- Garantia da estrutura logística necessária para alcançar as ações estratégicas;
- Consolidação de uma política institucional, com foco na construção de parceria público-privada, para o melhoramento contínuo da Cadeia de Valor Institucional.

OBJETIVOS, DESAFIOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS DA PMES 2024-2027

OBJETIVO 1

Aprimorar a gestão dos recursos orçamentários, financeiros e contábeis, com foco no crescimento institucional.

DESAFIO 1.1

Estabelecer uma metodologia de desenvolvimento de projetos para fins de captação de recursos.

a) AÇÃO 1

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

b) AÇÃO 2

Desenvolver metodologia para elaboração de projetos visando a captação de recursos.

c) AÇÃO 3

Instituir rotina para amadurecimento do processo de captação de recursos.

d) AÇÃO 4

Sistematizar o Banco de Projetos para a captação de recursos externos e formulação de um portfólio de projetos.

e) AÇÃO 5

Potencializar a captação de recursos transversais na esfera pública.

DESAFIO 1.2

Estabelecer gestão participativa na aplicação do orçamento institucional.

a) AÇÃO 1

Criar rotina de comunicação institucional para a propositura de execução orçamentária, financeira e contábil.

b) AÇÃO 2

Estruturar a descentralização do planejamento orçamentário para as unidades da PMES.

OBJETIVO 2

Aprimorar o processo de Ingresso, formação e capacitação profissional continuada do policial militar.

DESAFIO 2.1

Estruturar plano para recomposição de efetivo da Polícia Militar.

a) AÇÃO 1

Elaborar estudo de redimensionamento orgânico institucional.

b) AÇÃO 2

Elaborar estudo para proposição legislativa que garanta o ingresso anualmente continuado.

c) AÇÃO 3

Elaborar plano de recomposição do efetivo policial militar.

d) AÇÃO 4

Elaborar estudo para avaliar os critérios de ingresso e formação em consonância com a legislação federal.

e) AÇÃO 5

Ampliar a utilização de servidores civis em atividades não operacionais.

DESAFIO 2.2

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

a) AÇÃO 1

Desenvolver estudo para aperfeiçoamento do método de treinamento de tiro frente à evolução da dinâmica criminal.

b) AÇÃO 2

Robustecer a estrutura do Tiro Defensivo na Preservação da Vida (Método Giraldi®), ampliando a capacidade de atendimento ao público interno em todo o estado.

c) AÇÃO 3

Estabelecer sistema de especialização acadêmica de militares voltado para a atuação em atividades técnicas da administração militar, por meio da oferta de cursos de pós-graduação *latu sensu*.

d) AÇÃO 4

Fomentar formação *stricto sensu* para docência corporativa alinhada às áreas de interesse da instituição.

e) AÇÃO 5

Aprimorar os mecanismos de oferta de instrução continuada na modalidade de Educação a Distância (EAD).

f) AÇÃO 6

Robustecer e regularizar a oferta de cursos de especialização profissional para desempenho das atividades meio e fim da PMES.

DESAFIO 2.3

Melhorar a infraestrutura da unidade operacional de ensino.

a) AÇÃO 1

Ampliar a infraestrutura da Academia de Polícia Militar do Espírito Santo (APM-ES) para expandir oferta de vagas ao corpo discente.

b) AÇÃO 2

Promover inovação da infraestrutura voltada à oferta qualificada de ensino.

OBJETIVO 3

Consolidar uma política de valorização do Público Interno.

DESAFIO 3.1

Instituir política para a melhoria contínua dos planos de carreira, de remuneração e recompensas.

a) AÇÃO 1

Elaborar estudo para a análise da atratividade da PMES frente às demais carreiras do setor público e privado.

b) AÇÃO 2

Propor melhoria contínua dos planos de carreira da PMES.

c) AÇÃO 3

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

d) AÇÃO 4

Consolidar plano de recompensa por desempenho.



OBJETIVO 4

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

DESAFIO 4.1

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

a) AÇÃO 1

Realizar parcerias com instituições públicas e privadas buscando ampliar a oferta de atendimento nas áreas de assistência social, psicologia, nutrição e outras especialidades afins.

b) AÇÃO 2

Interiorizar os serviços de saúde.

c) AÇÃO 3

Criar e ampliar programas de incentivo à saúde física e mental.

d) AÇÃO 4

Estabelecer parcerias entre instituições de ensino superior e outras instituições de segurança pública, para o diagnóstico e elaboração de projetos e pesquisas voltados à melhoria das condições de trabalho, de saúde física e mental do policial militar.

e) AÇÃO 5

Sistematizar programa de preparação e acompanhamento para a transferência à inatividade.

DESAFIO 4.2

Aperfeiçoar a estrutura de atendimento à saúde policial militar em todo o estado, incluindo a oferta de convênios e parcerias.

a) AÇÃO 1

Ampliar a capacidade do pronto atendimento ao policial militar.

b) AÇÃO 2

Reformar e manter as instalações físicas da Diretoria de Saúde.

c) AÇÃO 3

Ampliar o atendimento clínico ambulatorial ao policial militar.

d) AÇÃO 4

Ampliar o atendimento odontológico ao policial militar.



OBJETIVO 5

Modernizar as Ações Operacionais e Atividades Administrativas por meio da utilização de ferramentas tecnológicas.

DESAFIO 5.1

Modernizar a plataforma de tecnologia da informação e de comunicação da PMES.

a) AÇÃO 1

Modernizar o sistema de gestão e controle de recursos humanos.

b) AÇÃO 2

Aperfeiçoar o sistema de gerenciamento de rotinas operacionais.

c) AÇÃO 3

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

d) AÇÃO 4

Dar continuidade à modernização do parque informacional.

DESAFIO 5.2

Modernizar o sistema de Inteligência e o de Correição.

a) AÇÃO 1

Adquirir plataforma integrada de inteligência tática e de localização geográfica.

b) AÇÃO 2

Aperfeiçoar a plataforma do Sistema de Informações Correicionais (SICOR).

DESAFIO 5.3

Institucionalizar sistema para gerenciamento da governança administrativa da PMES.

a) AÇÃO 1

Elaborar estudo para a construção de sistema de gerenciamento das atividades e rotinas administrativas.

b) AÇÃO 2

Desenvolver estudos para a implementação de soluções tecnológicas com uso de Inteligência Artificial (IA).

OBJETIVO 6

Fortalecer a Política de Gestão Logística da PMES.

DESAFIO 6.1

Aperfeiçoar o Sistema de Gestão Logística da PMES (SGPM Log).

a) AÇÃO 1

Ampliar o escopo de gestão do SGPM Log para administração de frota e bens mobiliários da PMES.

b) AÇÃO 2

Implementar metodologia de logística reversa.

DESAFIO 6.2

Aperfeiçoar o programa de logística infraestrutural da PMES.

a) AÇÃO 1

Elaborar estudo para construção do centro administrativo na área do Quartel do Comando-Geral (QCG).

b) AÇÃO 2

Sistematizar programa de obras com vistas à padronização das unidades da PMES, de maneira sustentável.

c) AÇÃO 3

Sistematizar o programa de reforma e manutenção das unidades da PMES.

d) AÇÃO 4

Implementar o sistema de segurança orgânica das unidades.

e) AÇÃO 5

Desenvolver estudos para implementação de soluções de sustentabilidade.

DESAFIO 6.3

Aperfeiçoar a gestão de frota da PMES.

a) AÇÃO 1

Institucionalizar programa de prevenção primária e o uso prudente do bem público.

b) AÇÃO 2

Aperfeiçoar o ciclo de manutenção corretiva para frota.

c) AÇÃO 3

Institucionalizar o mapa de viaturas da PMES, com vistas ao atendimento das necessidades, uso técnico com adequação ao terreno, ciclo de vida e distribuição.

OBJETIVO 7

Aperfeiçoar a logística de suprimento de material bélico, visando a modernização e diversificação de armamentos, equipamentos e munições.

DESAFIO 7.1

Modernizar o parque bélico, adquirindo armamentos modernos e que garantam confiabilidade e segurança para o seu uso.

a) AÇÃO 1

Concluir o processo de renovação dos armamentos de porte.

b) AÇÃO 2

Adquirir armas portáteis para o emprego tático especializado.

c) AÇÃO 3

Obter equipamentos que otimizem o uso dos armamentos em ações táticas.

d) AÇÃO 4

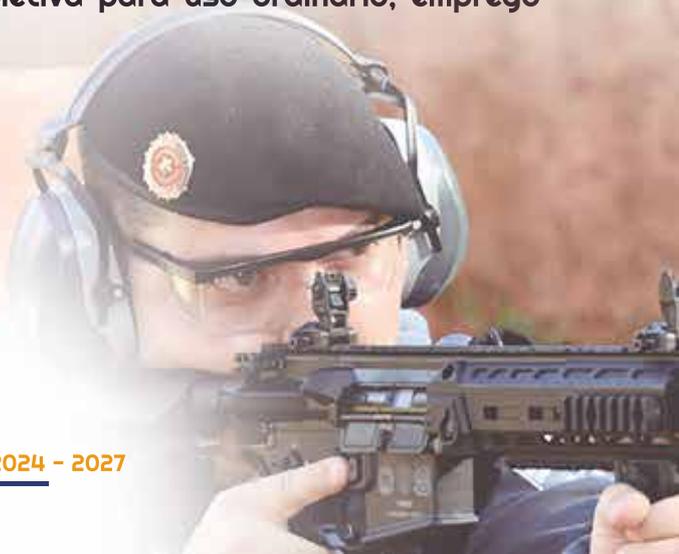
Ampliar o acervo de instrumentos de menor potencial ofensivo.

DESAFIO 7.2

Ampliar a variedade de equipamentos de proteção policial.

a) AÇÃO 1

Adquirir equipamentos de proteção individual e coletiva para uso ordinário, emprego tático e operações especiais.



DESAFIO 7.3

Garantir o suprimento adequado de munições letais e menos letais para o funcionamento das atividades operacionais, bem como para o desenvolvimento dos cursos e instruções.

a) AÇÃO 1

Adquirir munições letais e menos letais para suprir as ações e operações.

b) AÇÃO 2

Adquirir munições letais e menos letais para suprir os cursos e as instruções que fizerem uso desses materiais.

DESAFIO 7.4

Otimizar a logística de material bélico, por meio do aperfeiçoamento da gestão relacionada à aquisição, ao controle, à distribuição e à baixa patrimonial de armamentos, equipamentos e munições.

a) AÇÃO 1

Implementar o setor de inovação de material bélico.

b) AÇÃO 2

Diversificar o uso da plataforma de gestão de bens da PMES.

c) AÇÃO 3

Desenvolver estudo para o aprimoramento das rotinas de logística reversa, contemplando principalmente a baixa patrimonial e a doação de material bélico.

OBJETIVO 8

Fortalecer a política de Comunicação Social visando à melhoria da imagem institucional da PMES.

DESAFIO 8.1

Aprimorar a comunicação institucional junto ao público de interesse.

a) AÇÃO 1

Implementar projetos para divulgar e evidenciar a identidade organizacional.

b) AÇÃO 2

Implementar o Manual de Identidade Visual da instituição.

c) AÇÃO 3

Ampliar ações de comunicação institucional junto ao público interno e externo.

d) AÇÃO 4

Promover a realização de cursos, seminários, workshops, visitas técnicas e afins, para a capacitação técnica dos recursos humanos envolvidos na comunicação institucional.

e) AÇÃO 5

Implementar o Manual de Cerimonial Militar da PMES.



DESAFIO 8.2

Potencializar a promoção da imagem institucional.

a) AÇÃO 1

Ampliar a produção de conteúdo acerca das ações realizadas pela PMES.

b) AÇÃO 2

Ampliar os canais de divulgação de conteúdo sobre as ações realizadas pela PMES.

c) AÇÃO 3

Modernizar tecnologicamente a comunicação institucional.

DESAFIO 8.3

Fortalecer e modernizar o Corpo Musical.

a) AÇÃO 1

Sistematizar plano de manutenção preventiva e corretiva de instrumentos musicais

b) AÇÃO 2

Construir nova sede para toda a estrutura do Corpo Musical.



OBJETIVO 9

Construir mecanismos que possibilitem a identificação de novos cenários em âmbito interno e externo.

DESAFIO 9.1

Melhorar o fluxo interno dos processos.

a) AÇÃO 1

Desenvolver parcerias público-privadas para realizar o aprimoramento da cultura e ciência policial.

b) AÇÃO 2

Otimizar os processos internos por meio do mapeamento e redesenho dos fluxos.

c) AÇÃO 3

Padronizar os macroprocessos institucionais como fomento de agregação de valor, por meio da construção de normas de procedimento interno.

DESAFIO 9.2

Institucionalizar a construção de cenários e seus impactos para o processo de tomada de decisão estratégica.

a) AÇÃO 1

Institucionalizar práticas de inteligência corporativa por meio da realização de estudos para a antecipação de cenários políticos, econômicos e projeção social, com análise de risco.

b) AÇÃO 2

Mapear os riscos relacionados às atividades da PMES com consequente plano de contingência.



OBJETIVO 10

Implementar Ações de Integridade Institucional.

DESAFIO 10.1

Fortalecer as ações de integridade e de responsabilidade compartilhada.

a) AÇÃO 1

Implementar o programa de integridade institucional para combate à prática de ilícitos.

b) AÇÃO 2

Fomentar a participação coletiva de combate aos desvios de conduta.

c) AÇÃO 3

Realizar campanhas de boas práticas regionalizadas, com ampla divulgação institucional.

OBJETIVO 11

Aperfeiçoar a atividade de controle interno, por meio do melhoramento contínuo das ações de ouvidoria, auditoria e controle interno.

DESAFIO 11.1

Aperfeiçoar a ouvidoria.

a) AÇÃO 1

Aperfeiçoar as rotinas visando à excelência nas atividades de ouvidoria.

b) AÇÃO 2

Melhorar o fluxo de comunicação para o fomento da atividade de ouvidoria da PMES.

c) AÇÃO 3

Fortalecer as rotinas de auditoria com expansão dos serviços de auditoria interna.

d) AÇÃO 4

Sistematizar metodologia para o melhoramento contínuo do Relatório de Controle Interno (RELUCI).

e) AÇÃO 5

Propor ações para o melhoramento contínuo da nota do Índice de Gestão de Governamental (IGG), com vistas a manutenção da nota A.

f) AÇÃO 6

Capacitar o efetivo em governança pública e compliance.

OBJETIVO 12

Aprimorar a qualidade do serviço de Segurança Pública no Estado do Espírito Santo com transparência.

DESAFIO 12.1

Aprimorar a qualidade do serviço prestado ao público interno.

a) AÇÃO 1

Desenvolver e aplicar pesquisa de clima organizacional.

b) AÇÃO 2

Adotar uma política de investimentos pautados precipuamente em critérios técnicos, voltados à melhoria da qualidade de vida no trabalho policial militar.

DESAFIO 12.2

Aprimorar a qualidade do serviço prestado ao público externo.

a) AÇÃO 1

Realizar campanhas educativas para apresentação de resultados ao público interno e externo, visando o princípio de *accountability*.

b) AÇÃO 2

Fomentar a institucionalização de procedimentos padronizados, com o uso de recursos tecnológicos que propiciem a ampliação da percepção da ostensividade.



OBJETIVO 13

Aperfeiçoar o serviço de Policiamento Ostensivo com emprego Inteligente de recursos humanos.

DESAFIO 13.1

Sistematizar o emprego inteligente do policiamento, conforme análise crítica dos cenários macroeconômicos.

a) AÇÃO 1

Elaborar estudo para a adequação do efetivo policial visando maior capilaridade e otimização do serviço de policiamento ostensivo.

DESAFIO 13.2

Aprimorar o emprego do policiamento ostensivo com foco na inovação e padronização do atendimento à população.

a) AÇÃO 1

Propor inovações para o policiamento ostensivo.

b) AÇÃO 2

Realizar estudo para o emprego de recursos humanos por meio de diagnóstico interno de competências.



OBJETIVO 14

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

DESAFIO 14.1

Fortalecer as práticas de Direitos Humanos e Polícia Comunitária.

a) AÇÃO 1

Atualizar o Programa "Patrulha da Comunidade".

b) AÇÃO 2

Otimizar as ações de policiamento escolar por meio da atuação da Companhia Independente de Polícia Escolar.

c) AÇÃO 3

Otimizar a atuação do Programa "Patrulha Maria da Penha".

d) AÇÃO 4

Sistematizar coleta e controle de dados de polícia comunitária.

DESAFIO 14.2

Fomentar ações de Direitos Humanos e Polícia Comunitária nas atuações da Polícia Militar.

a) AÇÃO 1

Promover ampliação do programa "Rede Comunidade Segura".

b) AÇÃO 2

Ofertar capacitação na modalidade EAD em Direitos Humanos e Polícia Comunitária com foco na prática policial militar.

DESAFIO 14.3

Fortalecer as ações sociais do Comando Geral da PMES, fomentando projetos de prevenção primária.

a) AÇÃO 1

Otimizar a capacidade de atendimento do Programa Educacional de Resistência às Drogas (PROERD).

b) AÇÃO 2

Otimizar a capacidade de atendimento do projeto "Banda Junior".

c) AÇÃO 3

Otimizar a capacidade de atendimento do Programa Educacional de Formação de Agentes Ambientais Sustentáveis (PROEFAS).

d) AÇÃO 4

Otimizar a capacidade de atendimento do programa de Equoterapia.

e) AÇÃO 5

Institucionalizar o projeto de Cinoterapia.

f) AÇÃO 6

Fomentar parcerias público-privadas para incentivos aos projetos sociais.



OBJETIVO 15

Contribuir para a redução dos indicadores criminais por meio da gestão operacional.

DESAFIO 15.1

Modernizar as ações de gestão de indicadores criminais de maior relevância institucional com enfrentamento qualificado.

a) AÇÃO 1

Promover ações de polícia ostensiva que auxiliem na redução do número de crimes contra a vida e de crimes contra o patrimônio.

b) AÇÃO 2

Sistematizar, com base na eficiência, a utilização de policiamento extraordinário para garantia e preservação da ordem pública.

DESAFIO 15.2

Aprimorar a gestão de ações especializadas para redução dos crimes e acidentes de trânsito.

a) AÇÃO 1

Promover ações integradas regulares de fiscalização de trânsito.

b) AÇÃO 2

Realizar ações preventivas de educação e conscientização de trânsito.

DESAFIO 15.3

Aprimorar a gestão de ações especializadas para redução dos crimes ambientais.

a) AÇÃO 1

Promover ações integradas regulares para prevenção de crimes ambientais.

b) AÇÃO 2

Realizar ações preventivas de educação e conscientização de conservação ambiental.



SISTEMA DE GOVERNANÇA

Segundo o professor adjunto da Graduate School of Public and International Affairs da Universidade de Pittsburg, Brainard Guy Peters, governança tem origem grega e é sinônimo de direção. Nessa lógica, o mencionado doutrinador destaca que “o significado fundamental da governança é dirigir a economia e a sociedade visando objetivos coletivos [...] envolvendo meios de identificar metas e depois identificar os meios para alcançar essas metas” (REVISTA TCU, 2013, p. 27). Nesse sentido, governança corporativa é a forma como a PMES exerce seu mister, ou seja, o exercício da autoridade em prol do cumprimento de sua missão institucional.

Portanto, governança consiste no conjunto de mecanismos voltados para monitorar, direcionar e avaliar a gestão das ações orientadas ao cumprimento do planejamento estratégico, estando posicionada em nível estratégico e ensejando as ações de accountability.

Por sua vez, a gestão das ações estratégicas está focada nas atividades de planejamento, execução, controle e ação, e está situada nos níveis tático e operacional.

Vale destacar que os resultados desejáveis se encontram em dois núcleos de relevância institucional: atividade-meio e a atividade-fim. Ambas representam um esforço organizacional no cumprimento da missão diária, convergindo para o cumprimento da visão projetada.

A estruturação do presente plano possui os seguintes níveis de controle e execução:

NÍVEL ESTRATÉGICO

Formado pela Alta Gestão e Coordenadores, com atribuição de monitoramento da execução do Plano Estratégico e o processo de tomada de decisão em alto nível.

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.

NÍVEL OPERACIONAL

Formado pelos Gestores de Projetos e de Atividades, com a atribuição de 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.

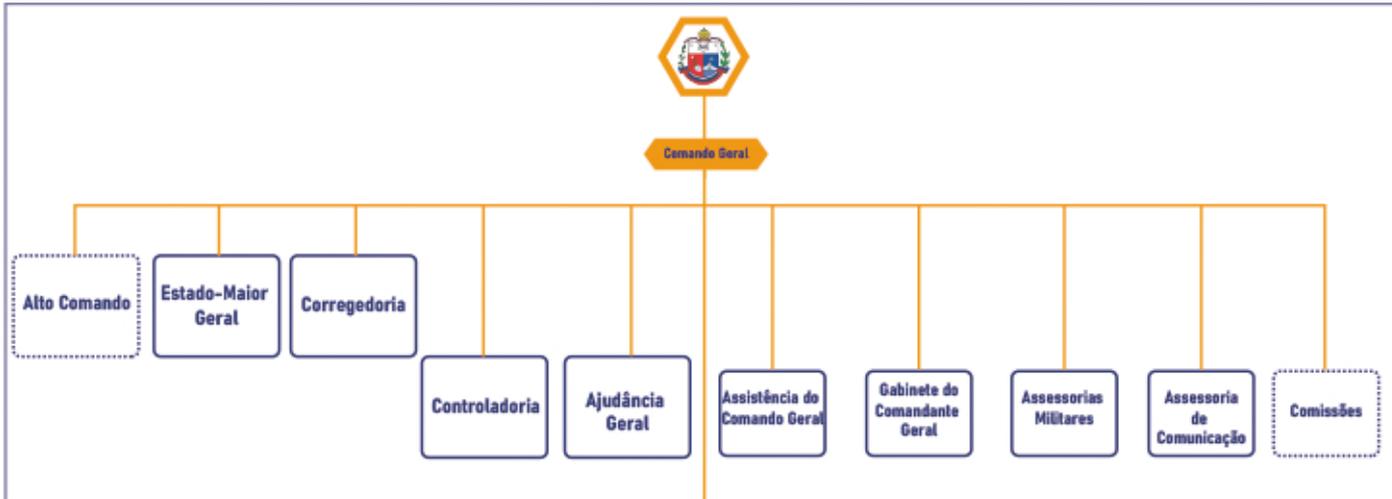
ASSESSORAMENTO

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.

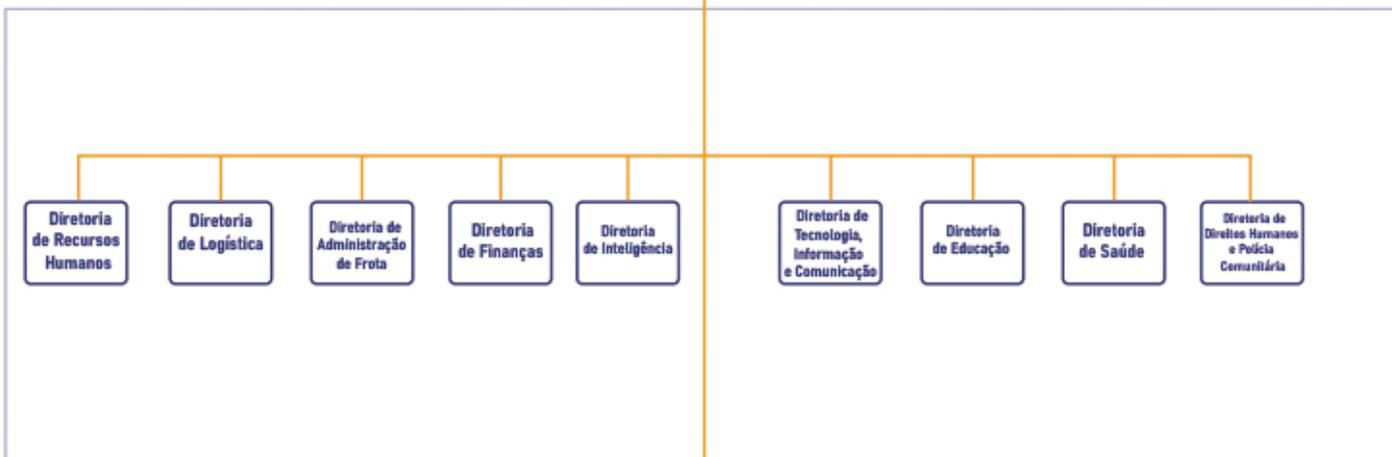


Organograma

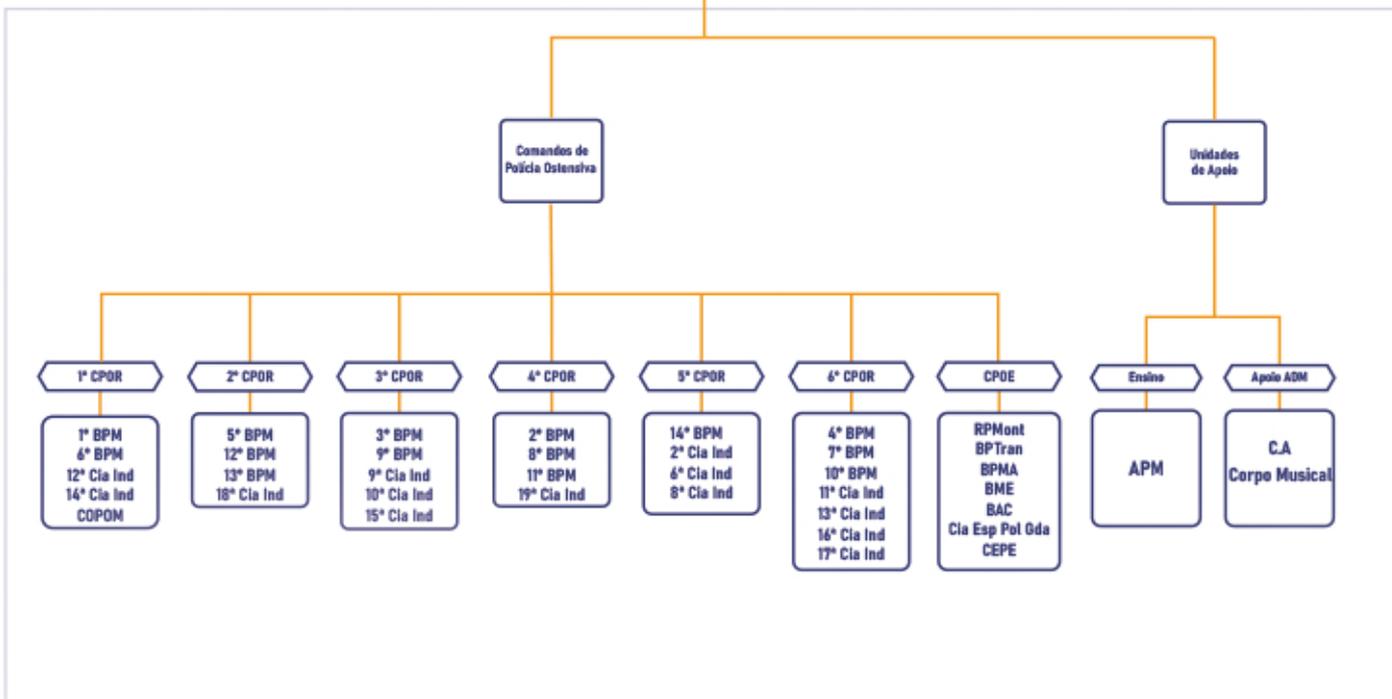
Órgãos de Direção Geral



Órgãos de Direção Setorial



Órgãos de Execução



7.1 Metodologia de Governança

7.1.1. PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação é o documento que sintetiza o planejamento de cada setor responsável pela execução das ações estratégicas.

Para tanto, as Organizações Militares Estaduais (OMEs) deverão lançar mão da ferramenta 5W2H (IMBS, 2018), com atenção especial para a definição de custo, prazo e responsável.

A metodologia 5W2H pode ser resumida como uma ferramenta que remete a identificação de 7 passos necessários (ou respostas) para que o projeto seja colocado em prática (SEBRAE, 2023). Podemos ver as 07 respostas necessárias abaixo:

- **What ? (O quê ?):** Descrição detalhada do projeto;
- **Why ? (Por quê ?):** Apresentação dos motivos e justificativas para o projeto;
- **Where ? (Onde ?):** Delimitação geográfica do projeto;
- **When ? (Quando ?):** Delimitação temporal com prazos e limites para suas etapas;
- **Who ? (Quem ?):** Identificação e função dos atores envolvidos;
- **How ? (Como ?):** Detalhamento dos métodos, processos e etapas;
- **How Much ? (Quanto ?):** Custo e investimento necessários para a execução do projeto.



7.2 Gestão

O conceito de gestão tem sua origem no latim que significa “levar sobre si algo”, ou seja, ser responsável sobre algo. Dessa forma, quando trazemos à baila a definição do sistema de gestão da PMES estamos identificando responsáveis com suas devidas responsabilidades.

Segundo o doutrinador Peter Fernand Drucker (1992, p. 131), “planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Peter Drucker fomentou que para existir administração de empresas tem que haver planejamento, organização, ajustes, medição e capacitação de pessoas, e foi nesse sentido que a PMES estruturou um modelo de gestão pautado no controle e monitoramento de atividades.

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) nº ISO 9000: “uma organização focada em qualidade promove uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes, atividades e processos que agregam valor através da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes”. Sob essa ótica, a Polícia Militar do Espírito Santo construiu um modelo de gestão orientado para o resultado e focado na perspectiva dos seus clientes.

Dessa maneira, pode-se inferir que o modelo de gestão não deve estar voltado apenas para o resultado em si, mas também para a qualidade dos serviços prestados à sociedade capixaba.

Segundo a ABNT nº ISO 9000 (2004), o envolvimento e engajamento da alta gestão resulta em algumas ações direcionadas aos gestores e coordenadores, quais sejam:

- Provisão de recursos humanos e outros recursos adequados;
- Monitoramento de processos e resultados;
- Determinação e avaliação dos riscos e oportunidades;
- Implementação de ações apropriadas.

Com reuniões periódicas, a alta gestão da PMES direcionará os esforços com foco nos resultados, mapeamento dos maiores obstáculos de execução, respeitando a análise crítica de urgência, tendência e gravidade.

Para que um modelo de gestão possua excelência em sua propositura, faz-se necessária uma metodologia sólida, responsabilidade dos participantes, controle por parte dos gestores, proatividade ante às adversidades encontradas pelos responsáveis técnicos, abrangência institucional dos objetivos traçados, continuidade ao longo do prazo amostral, refinamento dos processos internos, integração de toda a equipe envolvida em cada processo interno e foco nos resultados almejados.

Dessa maneira, em nível estratégico, a gestão é de competência da alta gestão da PMES; em nível tático, fica a cargo de cada diretoria com seus respectivos objetivos estratégicos e, por fim, em nível operacional, compete aos gestores de projetos e atividades, bem como o PMO Institucional em nível de assessoramento.

Vale destacar que a gestão é estruturada em um conjunto de atividades de natureza administrativa e operacional focada na entrega de resultados.

7.2.1. SISTEMA DE MONITORAMENTO E CONTROLE

O Sistema de Monitoramento e Controle do Plano Estratégico é uma ferramenta que será constituída de forma a funcionar como um ambiente para reunião, de maneira integrada e sistematizada, das informações sobre o andamento e execução de programas, projetos e atividades elencadas nos planos de ação.

Nesse sentido, essa ferramenta possibilitará o acompanhamento do desenvolvimento dos objetivos, desafios e ações estratégicas, permitindo a identificação e superação de eventos prejudiciais ao cumprimento do Plano Estratégico. Esse sistema terá a capacidade de produzir relatórios objetivos para os gestores da corporação, o que contribuirá para a melhoria da qualidade gerencial.

Em síntese, o sistema irá colaborar de maneira crucial para o processo de tomada de decisão em cada nível de atuação.

Essa ferramenta será desenvolvida pela Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC), o que permitirá uma melhor modelagem às necessidades da PMES, e sua administração ficará a cargo do EMG.



7.3 Revalidação Anual

O presente plano foi elaborado considerando projeções para os próximos quatro anos, com consequente desenho dos objetivos que devem ser alcançados para o atingimento da visão institucional.

No entanto, compreende-se que a realidade da segurança pública envolve a concorrência de diversas variáveis que podem ser alteradas ao longo do tempo, divergindo das previsões anteriores.

Assim, para que se rume ao encontro dos objetivos estratégicos é imprescindível que seja realizado o acompanhamento da execução das ações estratégicas, seguindo a estrutura de governança. Desse modo, ao longo de cada ano, o Estado-Maior Geral fará o acompanhamento dessas ações, intervindo quando necessário.

Ao final do segundo ano de vigência (2025) e a cada ano subsequente, será promovido um seminário de acompanhamento do Plano Estratégico com a presença do colegiado de oficiais superiores da instituição, para que seja feita a reanálise dos objetivos, desafios e ações estratégicos e consequente revalidação ou ajuste de trajetória.

A realização do citado seminário se faz de extrema importância para que seja possível efetivar o cumprimento do que foi planejado anteriormente, com as adaptações necessárias, a fim de superar as adversidades vindouras.



*Policial Militar.
Herói Protetor da
Sociedade.*

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente plano foi construído a várias mãos, contando com a participação dos setores competentes e levando em consideração as necessidades apresentadas pelos oficiais da instituição. Desse modo, representa a repactuação geracional e a consolidação da PMES como uma instituição pautada no planejamento para oferta de um serviço de qualidade ao povo capixaba, buscando sempre a implementação de novas tecnologias para superar os obstáculos e desafios modernos, sem prejuízo de suas raízes e tradições.

O planejamento é uma ferramenta imprescindível para que uma instituição do porte da PMES consiga crescer e evoluir ao longo do tempo de maneira estruturada. Nele é possível desenhar onde se deseja chegar e o que será feito para se alcançar a visão projetada.

Para tanto, é vital que os atores envolvidos na gestão se mobilizem para o efetivo cumprimento das ações estratégicas, contribuindo não apenas para a sua execução, mas também para a identificação e proposição de novas soluções. O plano é orgânico e, como tal, pode e deve evoluir para promover o melhor desenvolvimento da instituição.

Juntos, somos os responsáveis por construir um futuro promissor. O sucesso da nossa instituição depende do esforço de cada um de nós. Avante, PMES!

Planejar é trazer o futuro para o presente para que você possa fazer algo agora.

(Alan Lakein)

FICHA TÉCNICA

COORDENAÇÃO GERAL

CEL QOC PM Celso Luiz Ferrari

PROJETO GRÁFICO/DIAGRAMAÇÃO

CB QPMP-C Paulo Vitor da Silva Cirino

COORDENAÇÃO EXECUTIVA

TEN-CEL QOC PM Leonardo Nunes Barreto

TEN-CEL QOC PM Carlos José Fernandes

FOTOGRAFIA

SD QPMP-C Kelly Cristina de Oliveira da Silva

EQUIPE TÉCNICA

TEN-CEL QOC PM Leomara Ferreira Santana

TEN-CEL QOC PM Irio Dória Junior

TEN-CEL QOC PM Sérgio Luiz Raimondi

MAJ QOC PM Hudson Caus

MAJ QOC PM José Wellington Alves da Penha

MAJ QOC PM Jaime Gonçalves Schwartz

MAJ QOC PM Rodrigo Vieira de Freitas

CAP QOC PM Luiz Fernando Silva Guimarães

CAP QOC PM Fabrício Borlot Soares

CAP QOC PM Arlécio Martins Borges

CAP QOC PM Clayton Soares de Souza

CAP QOC PM Rômulo Carlos Torres Costa

LIVRO

TEN-CEL QOC PM Carlos José Fernandes

CAP QOC PM Clayton Soares de Souza

CAP QOC PM Rômulo Carlos Torres Costa

REVISÃO

TEN-CEL QOC PM Emília Alves

TEN-CEL RR PM Mateus Garcia Pereira

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9000:2000 - Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, ABNT, 2004.

BRAINSTORMING CONSULTORIA E TREINAMENTO. **Método Grumbach de Gestão Estratégica. Puma 4.0. Sistema de Planejamento Estratégico e Cenário Prospectivo. Curso Básico**. Rio de Janeiro, RJ, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o Futuro: Os Anos 90 e a Virada do Século**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ESPÍRITO SANTO (estado). Secretaria de Economia e Planejamento - SEP. **Apresentação dos Resultados do Planejamento Estratégico 2023-2026**, nº 01, Vitória, 2023.

_____. Polícia Militar. **Plano Estratégico 2005-2009: Novos rumos: a Polícia Militar à frente**. Vitória, 2005.

_____. **Planejamento Estratégico 2016-2019**. Vitória, 2016.

_____. **Planejamento Estratégico 2020-2023**. Vitória, 2019.

_____. **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

INTEGRATED MANAGEMENT BUSINESS SOLUTION - IMBS. **Metodologia dos 5W2H**. Lisboa, 2018. Disponível em: <<http://imbs.pt/wp-content/uploads/2018/02/Metodologia-5W2H.pdf>>. Acesso em: 04/03/2024.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACÊDO, Suzie Alves Silva de (et. al.). **Planejamento e Gestão Estratégica: um Estudo sobre Adoção e Práticas em Indústrias do Rio Grande do Norte**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão 7 (2012), pp 58-75, Natal, 2012.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **5W2H - Plano de Ação para Empreendedores**. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>. Acesso em: 04/03/2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Revista do TCU**. Ano 45 n.127, Maio/Ago. Brasília, 2013.

VULPI JUNIOR, Leonir Evaristo. **O Planejamento Estratégico e sua Aplicação na Gestão da Polícia Militar do Espírito Santo**. 2017. 89 f. Monografia (Especialização em Gestão Policial Militar e Segurança Pública) - Academia de Polícia Militar - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Pública, Cariacica, 2017.

