



Plano Estratégico 2016 - 2019

MENSAGEM DO GOVERNADOR¹



Falar em planejamento estratégico é referir-se obrigatoriamente ao tempo presente, mas sempre com vistas a um horizonte desejado. Assim, considerando a realidade estadual e a nossa crença nos potenciais da nossa gente, busco inspiração na filósofa Hannah Arendt, para quem “diante dos desafios, não importando o seu grau de complexidade, os homens terão sempre a possibilidade de fazer o novo, de se reinventar pela ação política”.

Com uma governança pautada na responsabilidade político-institucional, com transparência e respeito aos cidadãos capixabas, estamos, pois, em plena marcha para construção de um Novo Início na trajetória das terras capixabas.

Este é um tempo no qual nosso maior desafio é fazer entregas relevantes para a sociedade em um contexto de maiores restrições e limitações. Trata-se de um tempo que requer esforços coletivos para enfrentamento de uma realidade adversa em nosso Estado.

[...]

A redução da violência, a promoção dos direitos humanos e o investimento na proteção e assistência social, de forma inclusiva e colaborativa, também são prioridades. A política de Ocupação Social é um exemplo desse movimento. Já estamos trabalhando de maneira articulada, dentro e fora do Governo, mobilizando outras esferas do poder público e também a sociedade, para enfrentarmos os índices de violência e criminalidade.

Além do aperfeiçoamento do modelo gerencial de nossas agências policiais, uma das principais medidas é atuar para transformar os territórios marcados pela violência em territórios de futuro. Trata-se de um conjunto de ações de ocupação social em áreas críticas do ponto de vista da cidadania, da qualidade de vida e da segurança, entre outros fundamentos da vida com dignidade.

[...]

¹ ESPÍRITO SANTO. **Orientações Estratégicas 2015-2018 do Governo do Estado do Espírito Santo**. Vitória: Secretaria de Economia de Planejamento, 2015.

A tarefa que temos pela frente é gigantesca. Mas o desafio, antes de tudo, nos inspira, como deve inspirar a todos aqueles que acreditam na política nos termos de Milton Santos: a arte de pensar as mudanças e de torná-las efetivas.



[...]

Com vontade, confiança, trabalho em equipe e parceria com a sociedade, vamos fazer deste Novo Início o ponto de partida rumo a novos e melhores horizontes nas terras capixabas. Afinal, como escreveu *Saint-Exupéry*, “o futuro não é um lugar para onde estamos indo, mas um lugar que estamos criando”.

Governador Paulo Hartung

MENSAGEM DO VICE-GOVERNADOR²



Em tempos de grandes dificuldades econômicas e de restrições fiscais, o Espírito Santo se depara, atualmente, com vários desafios, sendo necessário, mais do que nunca, senso e capacidade de priorização do Governo do Estado do Espírito Santo.

[...]

Devemos entender o papel do Estado como equalizador da sociedade, que, por meio de políticas públicas, seja no campo social ou do desenvolvimento econômico, deve entregar resultados à sociedade, fazendo chegar aos que mais precisam a promoção social, a diminuição das desigualdades e a eliminação da pobreza.

[...]

Por delegação do governador Paulo Hartung, pessoalmente, vou me dedicar à área social do Governo para avançarmos na política sobre drogas, na integração de grandes políticas como saúde, educação, segurança pública e defesa social, cultura, esporte e cidadania – como regularização fundiária e acesso à Justiça –, na redução de índices de violência e no fortalecimento da cultura da paz nas áreas de maior vulnerabilidade do Estado, na interlocução institucional com entidades e movimentos sociais, bem como, nas ações de promoção, proteção e defesa dos Direitos Humanos.

[...]

É preciso ouvir as comunidades, visando promover qualidade de vida e oportunidades para moradores das áreas mais vulneráveis do Estado e tirar da exclusão aqueles bairros que precisam de infraestrutura social e urbana e que necessitam resgatar sua autoestima.

Vice-Governador César Colnago

² ESPÍRITO SANTO. **Orientações Estratégicas 2015-2018 do Governo do Estado do Espírito Santo**. Vitória: Secretaria de Economia de Planejamento, 2015.

MENSAGEM DO COMANDANTE-GERAL



Quando falamos em planejamento estratégico estamos nos referindo aos processos de previsibilidade que visam adequar de forma coerente as capacidades e os objetivos da PMES à realidade na qual estamos inseridos.

Essas características precisam estar sempre presentes, mas nos períodos em que a realidade se torna mais adversa, fica mais perceptível sua importância.

Num cenário desafiador, em que as receitas de governo estão cada vez mais escassas e o cidadão mais consciente de seus direitos e deveres, a gestão da coisa pública torna-se uma tarefa ainda complexa, exigindo o uso eficiente dos recursos e a transparência de seus atos.

A Polícia Militar do Espírito Santo tem trabalhado para aperfeiçoar suas metodologias e adotar novos elementos de gestão, sempre com o intuito de alcançar resultados positivos e de manter a prestação de serviços de excelência.

O principal desafio é adequar nossa gestão ao atual momento político e econômico, tendo como norte as Orientações Estratégicas 2015-2018 do Governo do Estado.

Nessa perspectiva, o Plano Estratégico da Polícia Militar do Espírito Santo 2016-2019 torna-se imprescindível para que a Instituição possa adequar suas estratégias a cada realidade que se apresenta, visando sempre à adoção de medidas eficientes e eficazes, para que tenhamos uma Instituição mais fortalecida e uma sociedade mais segura e tranquila.

CEL QOC PM Marcos Antonio
Comandante-Geral da PMES

ESTRUTURA DE GESTÃO

a) Governo do Estado do Espírito Santo

Paulo César Hartung Gomes - Governador
César Roberto Colnaghi – Vice-Governador

b) Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social (SESP)

André de Albuquerque Garcia- Secretário

c) Comando Geral da PMES

Cel QOC PM Marcos Antônio Souza do Nascimento - Comandante Geral
Cel QOC PM Ilton Borges Correa - Subcomandante Geral

d) Alto Comando da PMES

Cel QOC PM Marcos Tadeu Celante Weolfffel – Assistência do Comando Geral
Cel QOC PM Marcos Assis Batista – CPO-N
Cel QOC PM Marcus Antonio Konieczna Amaral – DTIC
Cel QOC PM Andrey Carlos Rodrigues – DEIP
Cel QOC PM Lamaison Luiz da S. Silveira – CPOE
Cel QOC PM Laércio Oliveira - CPOM
Cel QOC PM Fábio Luiz Moraes Gomes – DRH
Cel QOC PM Cassio Clay Basseti – DINT
Cel QOC PM Amilton Pereira Bahiense – DAL
Cel QOC PM Jailson Miranda – Estado-Maior Geral
Cel QOC PM Aldaléa Antunes Beltrame – Corregedoria
Cel QOC PM José Willian Lordes – Ajudância Geral
Cel QOC PM Cristhian Tatagiba Franco – DDHPC
Cel QOC PM Welington da Costa Ribeiro – DAF
Cel QOC PM Marcelo Luiz Bermudes Rangel – DF
Cel QOC PM Alessandro de Oliveira Lube – DCS
Cel QOC PM Nylton Rodrigues R. Filho – Prefeitura Municipal da Serra³
Cel QOC PM Rogério Maciel Barcelos – CPOS
Cel QOM PM Carlos Agostinho Kunsch – DS
Cel QOM PM Maria Elisa Patrão Dias – Policlínica/DS
Cel QOM PM Salomão Bretas – CPPS/DS
Cel QOCD PM André Luiz Gonçalves Lima - CODONT

³ Agregado conforme disposto no Decreto nº 1632-S, de 22.07.2014, à disposição da Prefeitura Municipal da Serra, onde foi empossado como Secretário Municipal de Defesa Social.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS



CLI	Crimes Letais Intencionais
CODONT	Centro Odontológico
CPOE	Comando de Polícia Ostensiva Especializado
CPOM	Comando de Polícia Ostensiva Metropolitano
CPON	Comando de Polícia Ostensiva Norte
CPOS	Comando de Policia Ostensiva Sul
CPPS	Centro de Perícia e Promoção da Saúde
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
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
EMG	Estado-Maior Geral
PMES	Polícia Militar do Espírito Santo
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania
SEG PUB	Segurança Pública
SEPE	Secretaria Executiva do Planejamento Estratégico
SESP	Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	8
2 HISTÓRICO E PERSPECTIVAS.....	11
3. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO.....	15
4 DIRETRIZES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL – Gestão 2015 – 2018.....	17
5 MAPA DO PLANO ESTRATÉGICO DA PMES 2016-2019.....	22
6 IDENTIDADE INSTITUCIONAL.....	23
6.1 MISSÃO.....	23
6.2 VISÃO.....	23
6.3 VALORES	23
7 SISTEMA DE GOVERNANÇA.....	26
8 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	28
9 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS.....	29
9.1 ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA.....	29
9.2 ESTRATÉGIAS DE MANUTENÇÃO	29
9.3 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO	29
9.4 ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO.....	30
10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	31
11 GESTÃO E METODOLOGIA.....	32
11.1 PROCESSO DE GESTÃO.....	32
11.1.1 COMITÊ GESTOR	33
11.1.2 COORDENADORES	33
11.1.3 SECRETARIA EXECUTIVA DO PLANO ESTRATÉGICO (SEPE).....	33
11.1.4 RESPONSÁVEIS EXECUTIVOS.....	34
11.1.5 GESTORES DE PROJETOS E DE ATIVIDADES	34
11.2 METODOLOGIA	34
11.2.1 OBJETIVOS SETORIAIS.....	34
11.2.2 PLANO DE AÇÃO	35
11.2.3 PROJETOS E ATIVIDADES	35
11.2.4 CONTROLE	36
11.2.5 SISTEMA DE GESTÃO E CONTROLE.....	37
12 FICHA TÉCNICA.....	38

PLANO ESTRATÉGICO DA PMES

2016 – 2019

**“RESPEITAMOS O PASSADO,
VALORIZAMOS O PRESENTE E
PROJETAMOS O FUTURO”.**

Cel QOC PM RR Hélio Alexandre Lima Holanda⁴

1 APRESENTAÇÃO

A experiência na gestão participativa da polícia, com inclusão da comunidade, nos fez perceber a necessidade de investir na motivação dos integrantes da Corporação e dos cidadãos em conhecerem a história dos 181 anos da Polícia Militar, em especial os avanços pós-constituição cidadã de 1988.

Nos dias atuais, fica cada vez mais evidente que é importantíssimo se conhecer profundamente o passado, para se vivenciar com sucesso o presente e se planejar com eficiência as ações futuras, pois uma instituição que não valoriza a sua história e não planeja o seu futuro corre o risco de não sobreviver aos tempos atuais.

O processo de planejamento estratégico da PMES foi realizado após a avaliação criteriosa do momento de instabilidade política e econômica, em âmbito municipal, estadual e federal.

Nesse processo, tornou-se imperioso incluir na agenda da PMES, com grande esforço da alta gestão da instituição, a perspectiva de continuidade da realização de entregas à sociedade, da prestação de serviços de excelência e colaboração da PMES para manutenção dos níveis de criminalidade

⁴ O Cel QOC PM RR Hélio Alexandre Lima Holanda foi o grande Facilitador do processo de planejamento que resultou no Plano Estratégico 2005-2009, sendo este o primeiro trabalho do gênero na PMES. Com formação acadêmica em nível de mestrado, professor universitário e entusiasta do assunto, conduziu a elaboração de conceitos, metodologias e desdobramentos que são referência na corporação até os dias atuais.

continuamente em padrões aceitáveis, por meio de uma gestão integrada às melhores políticas públicas de segurança.



Alinhar o planejamento estratégico da PMES à nova realidade orçamentária, às Orientações Estratégicas do Governo e às Diretrizes e Objetivos Estratégicos da SESP 2015-2018 foi o primeiro passo na reconstrução desse Plano.

Neste sentido, tornou-se inevitável reavaliar a visão estratégica da PMES; perguntar-nos para onde estamos indo, quais são as forças que se opõem aos nossos objetivos e como lidar com elas, quais são as oportunidades que se abrem e como aproveitá-las. Estes são os desafios permanentes da corporação para os próximos quatro anos de gestão do Plano.

Não basta saber que a polícia existe para atender a necessidade básica e primordial de segurança do cidadão, e também que a falta desse item gera situações de instabilidade social com repercussão na saúde física e emocional, na economia e no social.

Devemos ainda reconhecer que os fatores que perturbam o equilíbrio dessa segurança mudam continuamente e exigem uma atualização persistente em conhecimento e tecnologia, para fazermos frente a cada nova realidade que se apresenta.

Investir em desenvolvimento e atualização constante de nosso pessoal é a estratégia essencial para perseguirmos a manutenção e a evolução da excelência de nossa instituição.

Nesta perspectiva, é necessário construir junto ao Alto Comando um consenso sobre os rumos desejados para a organização, para redefinir as responsabilidades das Diretorias e dos Comandos de Polícia Ostensiva, e para constituir um processo interno coerente para o uso racional e controle dos recursos disponíveis.

No mesmo sentido, o melhor fluxo de comunicação das decisões aos diversos níveis hierárquicos e o agir de modo coerente com todos deve ser o nosso esforço compartilhado.

O maior propósito será deixar um legado para as futuras gerações de oficiais e praças: uma cultura de gestão que seja contínua e democrática.

Perseguir os objetivos estratégicos e setoriais do Plano exigirá esforço e criatividade para superar as dificuldades que estão afligindo toda a Nação. E isso será realizado por meio da execução dos Planos de Ação das Diretorias e Comandos de Polícia Ostensiva.

Será necessário e imprescindível que o modelo de gestão, ora reapresentado, tenha no Alto Comando da Corporação o seu maior aliado, para que o modelo interativo de polícia, a visão sistêmica e a promoção dos direitos humanos consolidados no Plano Estratégico da PMES 2016-2019 continuem mais fortes do que nunca.

Senhores, sem planejamento, controle e avaliação contínua as entregas e os resultados dificilmente serão alcançados no tempo e na qualidade que almejamos.

Como disse Peter Drucker, pai da administração moderna. **“Os milagres acontecem às vezes, mas é preciso trabalhar tremendamente para que isso aconteça”.**

Devemos planejar e trabalhar para melhorar a qualidade de vida do policial militar e do cidadão, sempre.

O futuro está traçado.

CEL QOC PM Jailson Miranda
Chefe do Estado-Maior Geral
Coordenador Geral do Plano Estratégico da PMES 2016 – 2019

2 HISTÓRICO E PERSPECTIVAS



No século XXI o tema 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 Geral⁵ à época.

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 2005-2009⁶ 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 da PMES^{7 8}, 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.

⁵ 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

⁶ ESPÍRITO SANTO (Polícia Militar). **Plano Estratégico 2005-2009**: Novos rumos: a Polícia Militar à frente. Vitória/2005.

⁷ ESPÍRITO SANTO (Polícia Militar). **Robustecimento da Gestão com Foco em Resultados**. Vitória/2007.

⁸ Projeto realizado em parceria com a empresa ArcelorMittal Tubarão (à época denominada CST Arcelor Brasil) por meio empresa PRIMVS INTER PARES Soluções em Gestão.

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.

Em 2009 foi elaborada a Carta Institucional⁹ 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 Polícia Ostensiva, 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 a esses conceitos preceitos básicos e formadores da

⁹ 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.

identidade da PMES, o que resultou na revisão das estratégias anteriormente consolidadas, obrigando sua readequação em 2014.

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”¹⁰.

Essa comissão, que está em plena atividade, visa 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 FUNREPOM.

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)¹¹, que tem por objetivos 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.

No processo de revisão do conhecimento, buscou-se aplicar conceitos consagrados na melhor doutrina de alta gestão e de gerenciamento de projetos; além de alinhar esse conhecimento com as orientações governamentais.

Após a revisão de conteúdo foram realizadas reuniões de consolidação no mais alto nível institucional, envolvendo o Comando Geral, o Alto Comando, os Diretores Adjuntos Setoriais, os Chefes de Divisões Corporativas e os Chefes

¹⁰ 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.

¹¹ ESPÍRITO SANTO (Polícia Militar). **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.

de Divisões de Comandos de Polícia Ostensiva. 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 objetivos setoriais e desdobradas em Projetos e Atividades correspondentes, levando-se em conta aspectos relevantes como temporalidade, recursos orçamentários e meios de execução.

Depois de concluída essa fase, o inventário de Projetos e Atividades será inserido no Sistema de Controle e Gestão, onde serão monitorados de modo contínuo.

Esse trajeto leva em consideração o constructo teórico eleito no Plano, quais sejam: os fatores críticos de sucesso, as estratégias corporativas e os objetivos estratégicos. Tudo isso a partir de nossa identidade institucional, e baseando-se no sistema de governança corporativo; bem como no processo de gestão e na metodologia do Plano, que prezam pela simplicidade e pela eficiência.

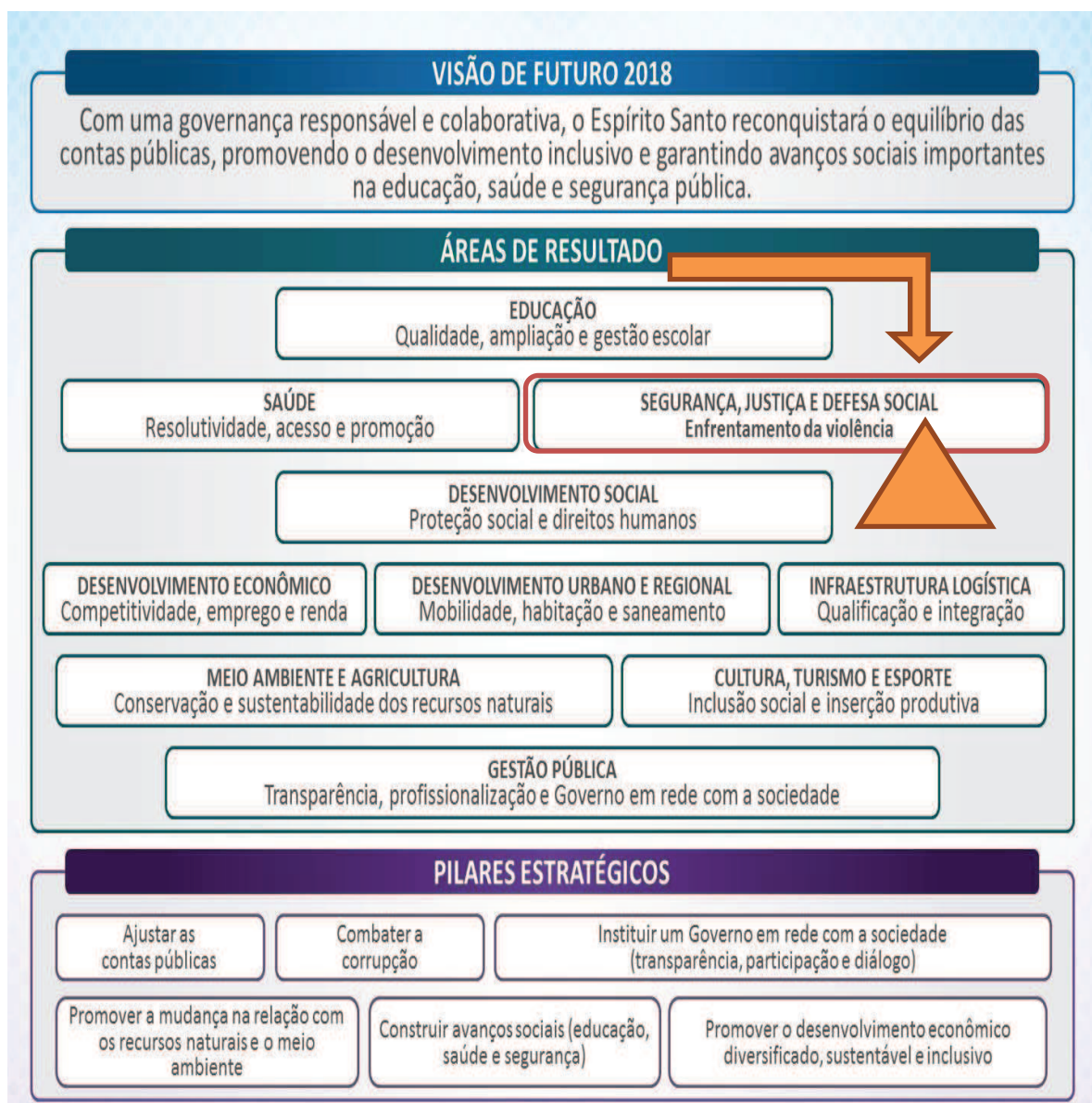
O grande diferencial do atual momento de execução de um plano estratégico para as etapas predecessoras desde 2004 é a presença do *software* institucional que servirá para o gerenciamento e o monitoramento dos Projetos e Atividades da Corporação: o Sistema de Gestão e Controle.

O sistema funcionará como um repositório de informações sistematizadas e organizadas de modo a fornecer uma consciência situacional plena sobre os Projetos e Atividades da PMES, atuais e futuros, de modo a facilitar o processo de tomada de decisão desde o Alto Comando até o gestor singular.

Assim, o estabelecimento do processo reforça o compromisso de satisfazer as necessidades dos cidadãos a partir de uma sinergia, que segue um conjunto de orientações para transformar os elementos que consomem recursos em um resultado efetivo na prestação dos serviços da Corporação.

3. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO¹²

As orientações estratégicas do governo do estado 2015-2018 norteiam as ações dos diversos órgãos governamentais para o alcance da visão de futuro estabelecida. Nesse contexto, a segurança pública encontra-se situada como Área de Resultado e constituinte da construção de avanços sociais como pilar estratégico.



Fonte: Secretaria de Estado de Economia e Planejamento (SEP), 2015 (adaptado).

¹² ESPÍRITO SANTO. **Orientações Estratégicas 2015-2018 do Governo do Estado do Espírito Santo**. Vitória: Secretaria de Economia e Planejamento, 2015.

Na execução das orientações, foi estabelecida a **diminuição dos crimes** contra a **vida** como desafio pertinente à área de segurança pública. Adiante, foram elencados os resultados finalísticos a serem alcançados e também foram definidas as diretrizes e as entregas que devem ser feitas à sociedade, conforme o quadro abaixo descrito:

12

Desafios	Resultados finalísticos	Diretrizes e entregas à sociedade
Diminuir os crimes contra a vida	• Redução da taxa de homicídios • Aumento da quantidade de armas de fogo e munições apreendidas • Aumento do % de resolutividade de inquérito de crimes letais intencionais	• Intensificação da atuação policial nos territórios de maior criminalidade alinhada com outras ações sociais • Ampliação da prevenção e do enfrentamento da violência contra mulheres e jovens • Aumento de operações com foco na apreensão de armas e munições, envolvendo articulação com poderes, instituições e sociedade na defesa da cultura da paz • Aumento na resolutividade dos inquéritos de crimes letais intencionais • Fortalecimento da polícia técnico-científica • Intensificação das operações de inteligência • Integração de base de dados (Detran/ES, Receita, SESA, SEJUS, dentre outras) • Unidades de segurança construídas, reformadas e padronizadas • Finalização das unidades do Corpo de Bombeiros Militar
Aumentar a eficácia do sistema prisional e da ressocialização	• Redução do reingresso criminal • Redução da taxa de ocupação prisional	• Aumento da oferta de qualificação profissional, escolarização e trabalho para os internos • Apoio ao Poder Judiciário na implementação da Audiência de Custódia • Ampliação do uso das tornozeleiras eletrônicas

Fonte: Secretaria de Estado de Economia e Planejamento (SEP), 2015.

Assim, este plano visa criar condições favoráveis para que a Polícia Militar obtenha os resultados almejados em nível governamental.

4 DIRETRIZES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL – Gestão 2015 – 2018¹³



As definições de diretrizes e objetivos estratégicos pretendem nortear a gestão organizacional e orientar o desenvolvimento dos trabalhos da SESP e de suas instituições vinculadas (**Polícia Militar**, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros Militar) no período de 2015-2018. O modelo de gestão, projetos e ações da SESP e demais órgãos também devem basear-se nos princípios norteadores.

Alinhado ao direcionamento governamental em plano estadual, aos desafios da pasta e às linhas de discussão em nível federal foram elaboradas 8 (oito) diretrizes e 31 (trinta e um) objetivos estratégicos, os quais serão apresentados a seguir.

DIRETRIZ 1 - ARTICULAÇÃO INTERINSTITUCIONAL

Fortalecer a articulação interinstitucional, com intuito de promover o alinhamento estratégico da política pública voltada para a segurança pública e defesa social.

Objetivo 1 - Qualificar o modelo de compatibilização de área dos organismos policiais e de bombeiros, de forma a aperfeiçoar o desenvolvimento integrado de ações de prevenção, controle da criminalidade e defesa social;

Objetivo 2 - Monitorar e avaliar o processo de gestão, tendo por base seus principais elementos analíticos (objetivos, indicadores, metas, projetos e ações estratégicas).

DIRETRIZ 2 - GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

Priorizar a evolução do capital humano das instituições que compõem o sistema de segurança pública e defesa social.

Objetivo 3 - Adotar ações e procedimentos que visem à recomposição, manutenção e redimensionamento dos recursos humanos das instituições.

¹³ ESPÍRITO SANTO. **Modelagem Estrutural Planejamento Estratégico SESP 2015-2018**. Vitória: Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social, 2015.

Objetivo 4 - Desenvolver e ampliar programas de formação e capacitação permanente e continuada dos servidores.



Objetivo 5 - Incentivar a implementação de novas tecnologias de forma a estimular e promover o aperfeiçoamento das atividades e ações de polícia ostensiva, polícia judiciária e de bombeiro.

Objetivo 6 - Reformular políticas de valorização e identidade profissional, qualidade de vida, serviços de atendimento à saúde, apoio psicossocial, ético e profissional dos servidores.

DIRETRIZ 3 - MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Garantir a modernização das estruturas físicas e da gestão organizacional e tecnológica das instituições componentes do sistema de segurança pública e defesa social

Objetivo 7 - Promover a construção, reforma e adequação das instalações com infraestrutura adequada ao desenvolvimento profissional e ao atendimento da população.

Objetivo 8 - Fomentar a manutenção da infraestrutura de redes de dados e comunicação nas unidades operativas.

Objetivo 9 - Promover o monitoramento da resolutividade dos inquéritos policiais e o fortalecimento da Polícia Técnico-Científica e da perícia de incêndios e explosões em todo o Estado, adotando técnicas de gestão estratégica, objetivando reduzir a impunidade e garantir celeridade, transparência e eficácia.

Objetivo 10 - Fomentar a produção do conhecimento e a realização de pesquisas com foco nos desafios da prevenção e enfrentamento qualificado da violência e criminalidade.

Objetivo 11 - Desenvolver ações voltadas à recomposição da frota e aquisição de armamentos, materiais, equipamentos e outros recursos necessários às atividades das instituições.

DIRETRIZ 4 - COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES



Incentivar o compartilhamento de informações como instrumento estratégico das instituições que compõem o sistema de segurança pública e defesa social

Objetivo 12 - Promover o compartilhamento, padronização e consolidação de informações, estatísticas e dados entre as instituições.

Objetivo 13 - Implementar uma política de atualização tecnológica dos sistemas de informação dos órgãos de segurança pública e defesa social, integrando seus bancos dados e recursos tecnológicos.

Objetivo 14 - Aperfeiçoar as estruturas de armazenamento e segurança das informações e comunicações.

DIRETRIZ 5 - PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA E CRIMINALIDADE

Otimizar as estratégias de prevenção da violência e criminalidade, com especial atenção ao público jovem residente em áreas de vulnerabilidade social, e estimular a criação e adequação de ambiências urbanas

Objetivo 15 - Reduzir o número de crimes letais intencionais (CLI).

Objetivo 16 - Desenvolver ações de defesa social nas regiões com maior vulnerabilidade social.

Objetivo 17 - Promover ações direcionadas à prevenção e enfrentamento qualificado à violência contra a mulher.

Objetivo 18 - Ampliar ações voltadas à prevenção do uso de álcool e drogas ilícitas.

Objetivo 19 - Estimular o controle de atividades comerciais irregulares, especialmente venda e consumo de bebidas alcoólicas e a interdição de estabelecimentos que oferecem risco à sociedade, a partir de estratégias de fiscalização efetivas e de monitoramento constante.

Objetivo 20 - Aprimorar medidas de policiamento ostensivo visando à redução dos crimes contra o patrimônio.

Objetivo 21 - Desenvolver ações de prevenção para reduzir o número de acidentes e de infrações e crimes no trânsito.



DIRETRIZ 6 - CIDADANIA E DIREITOS HUMANOS

Consolidar a adoção de políticas públicas transversais estruturadas sobre o respeito à cidadania e proteção aos direitos humanos

Objetivo 22 - Construir mecanismos de inserção social e promoção da cidadania nos programas, projetos e ações do sistema de segurança pública e defesa social.

Objetivo 23 - Aprimorar as estruturas de participação social no desenvolvimento de políticas públicas por meio de mecanismos de diálogo com a sociedade e de incentivo à implantação de Conselhos Municipais de Segurança e de Gabinetes de Gestão Integrada Municipal.

DIRETRIZ 7 - COMBATE À MACROCRIMINALIDADE

Intensificar o enfrentamento qualificado da violência e criminalidade com destaque para as ações de combate ao crime organizado

Objetivo 24 - Desenvolver ações de combate à corrupção e às organizações criminosas.

Objetivo 25 - Fortalecer e consolidar as atividades de inteligência policial, como base para o desenvolvimento de ações de repressão qualificada, especialmente no que tange aos crimes de tráfico de drogas e de armas, pistolagem e homicídios.

Objetivo 26 - Aperfeiçoar os mecanismos e as atividades correcionais de segurança pública voltadas à ética, moral, disciplina e legalidade.

DIRETRIZ 8 - DEFESA SOCIAL

Fortalecer as estruturas de Defesa Social, Defesa Civil e o sistema de segurança contra incêndio e pânico.

Objetivo 27- Ampliar as ações de fiscalização nas áreas urbanas e rurais, visando prevenir e reprimir as práticas de infrações e crimes contra o meio ambiente.



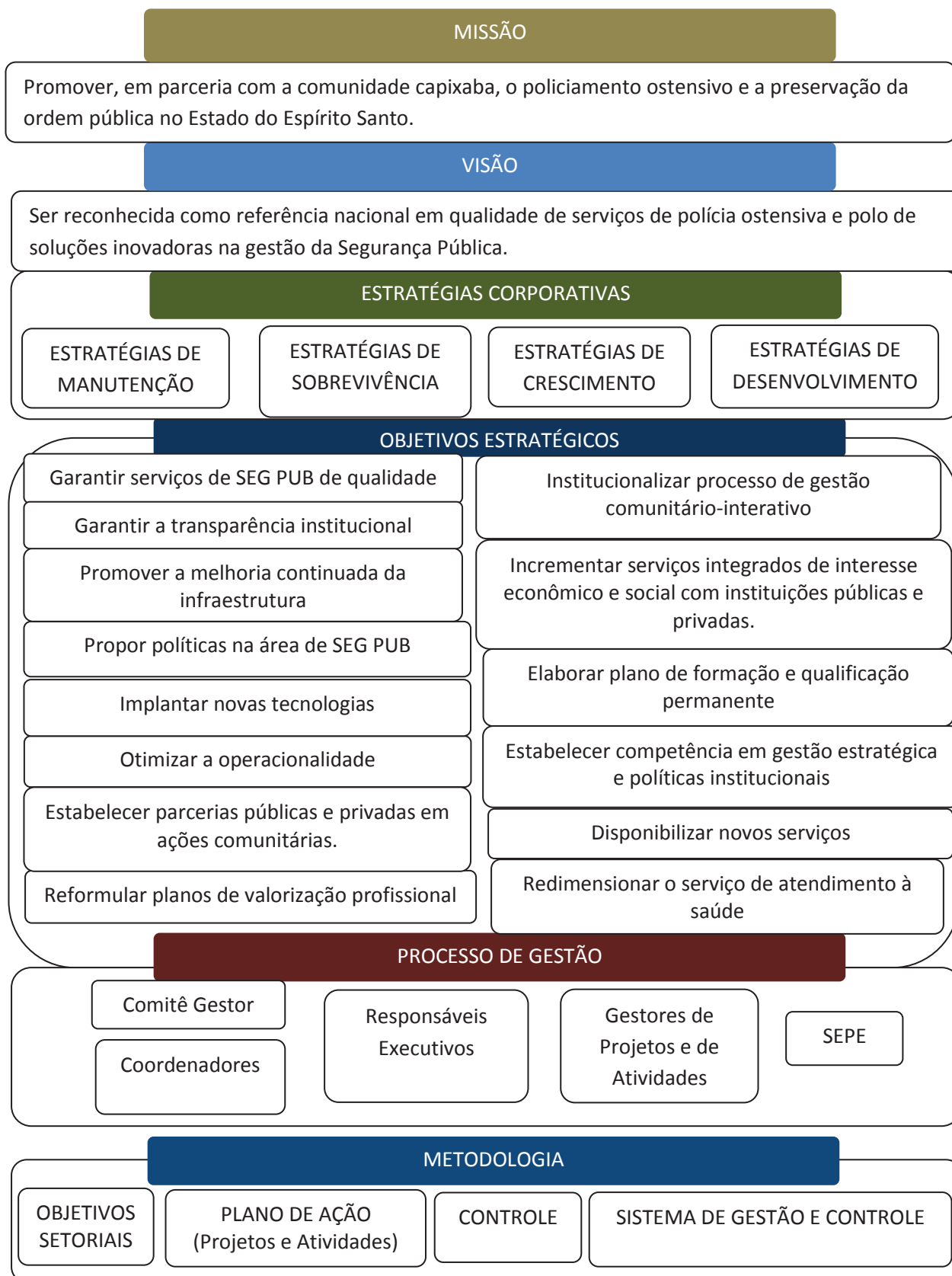
Objetivo 28 - Implementar sistema de alerta e alarme em parceria com as Coordenadorias Municipais de Proteção e Defesa Civil.

Objetivo 29 - Estruturar sistema de informação capaz de integrar as ações do Sistema Estadual de Proteção e Defesa Civil junto às Defesas Civis dos municípios e demais órgãos envolvidos, de forma a subsidiar a prevenção, mitigação, preparação e resposta ao desastre.

Objetivo 30 - Aumentar o nível de segurança contra incêndio e pânico por meio de ações fiscalizatórias.

Objetivo 31 - Desenvolver ações voltadas à redução do número de afogamentos, por meio de projetos de salvamento aquático e implementação de legislação específica.

5 MAPA DO PLANO ESTRATÉGICO DA PMES 2016-2019



Fonte: Secretaria Executiva de Planejamento Estratégico (SEPE), 2016.

6 IDENTIDADE INSTITUCIONAL



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 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:

✓ **Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional é um construto que se refere à atitude ou vínculo que os indivíduos estabelecem com a organização¹⁴.

No caso, é força que liga o policial militar à Corporação e o profissional comprometido com a instituição é leal, conhece a sua cultura organizacional e trabalha para o seu sucesso.

¹⁴ PINTO, M. P. C. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com desempenho na carreira. 2011. 144 f.. Dissertação (Mestrado em Administração). Núcleo de Pós-graduação em Administração. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2011.

✓ **Disciplina**¹⁵

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.

✓ **Ética**¹⁶

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.

✓ **Hierarquia**¹⁷

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.

¹⁵ ESPÍRITO SANTO. **Lei ordinária nº 3196, de 19 de janeiro de 1978**. Estatuto da Polícia Militar do Espírito Santo. Disponível em < <http://www.conslegis.es.gov.br>>. Acesso em 15/04/2016.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Ibidem.

✓ **Interação comunitária**

Côncio de que somente por meio da aproximação com a comunidade local é possível controlar a criminalidade e preservar a ordem pública, a PMES vem, ao longo dos anos, estreitando o relacionamento com a sociedade de modo a promover uma segurança pública participativa e de mútua cooperação.

✓ **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.

✓ **Legalidade**

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

✓ **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*.

P-1

7 SISTEMA DE GOVERNANÇA

P-2

Segundo o Banco Mundial¹⁸, **governança** diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas (programas) sejam executadas de tal maneira que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente.

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.

Conforme o TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU)¹⁹ o **sistema de governança setor público**

“reflete a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança. Envolve, portanto, as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos etc), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização” (TCU, 2014, p. 43).

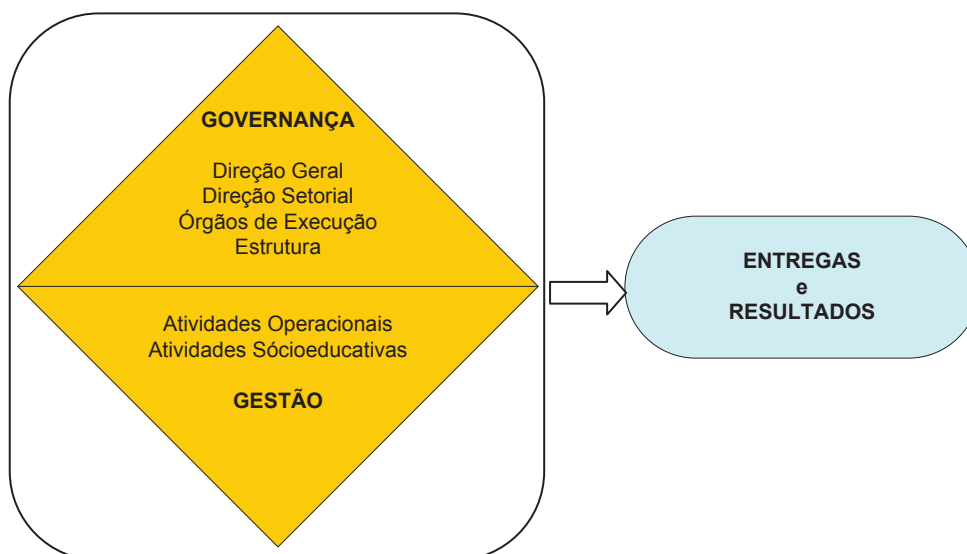
Nessa ótica, a estrutura da PMES compõe-se de Órgãos de Direção Geral, Órgãos de Direção Setorial e Órgãos de Execução.

Cada órgão dessa estrutura, no exercício diário de suas respectivas funções, desdobram seus processos e procedimentos, resumidamente, em atividades operacionais e atividades socioeducativas, de acordo com suas especificidades estabelecidas a partir de demandas de segurança pública.

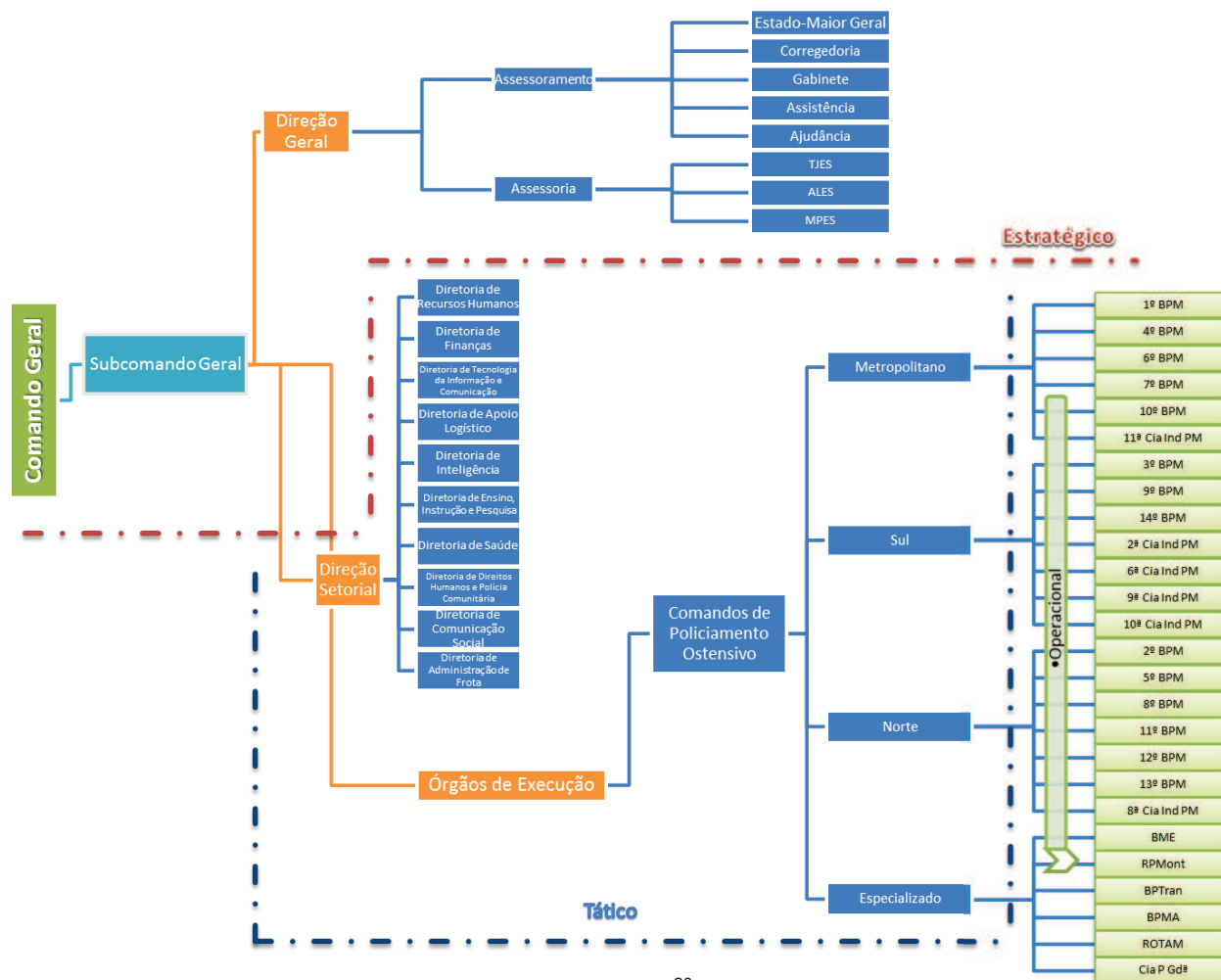
Assim, a associação da governança e da prática da gestão na PMES pauta-se por fornecer entregas que sejam adequadas para o atendimento das demandas verificadas e alcançar resultados que sejam satisfatórios para o cidadão e para o próprio público interno da corporação.

¹⁸ WORLD BANK. **Chapter 12. Governance and management**. In: Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs: Indicative Principles and Standards. Washington, D.C.: 2007. Disponível em <<http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPARPROG/Resources/sourcebook.pdf>>. Acesso em 11/04/2016.

¹⁹ TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança pública**: Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília:TCU, 2014.



Fonte: Secretaria Executiva de Planejamento Estratégico (SEPE), 2016.



Fonte: Diário Oficial do Estado de Espírito Santo²⁰

²⁰ ESPÍRITO SANTO. **Decreto 3412-R, de 15.10.2013**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Espírito Santo/PMES e dá outras providências. Diário Oficial [do Espírito Santo]. 16 OUT 2013, p. 17

8 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO²¹

P-2

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) Disponibilidade nas áreas de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros adequados e suficientes;
- b) Políticas nas áreas institucional e governamental apropriadas ao cumprimento da missão.

²¹ ROCKART, J. e BULLEN, C. **A primer on critical success factors**. Center of information System Research. P. 07. Sloan School of Management MIT, 1981. Disponível em: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1988/SWP-1220-08368993-CISR-069.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20/04/2016. Acesso em: 20 ABR 2016.

9 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

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

9.1 ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA

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

9.2 ESTRATÉGIAS DE MANUTENÇÃO

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

9.3 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

- a) Adotar um modelo de gestão que privilegie as políticas institucionais em face das necessidades do público interno e externo.
- b) Redefinir a estrutura orgânica e administrativa da PMES, visando sua adequação a atividades de segurança pública.
- c) Dimensionar as necessidades orçamentárias e sistematizar os mecanismos de captação de recursos públicos.

- d) Colaborar para o estabelecimento de critérios para escolha do Comandante-Geral pelo Governador do Estado.
- e) Fortalecer as atividades de prestação de serviços das Unidades Especializadas.
- f) Incrementar o atendimento nas áreas de crescimento econômico acelerado.

9.4 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) Envolver a sociedade civil, através do modelo comunitário-interativo, na discussão e planejamento de soluções alternativas de segurança.
- c) Valorizar a presença policial, de acordo com critérios técnicos, em todos os municípios do Estado.
- d) Desenvolver competência institucional para a elaboração, execução e acompanhamento de projetos, inclusive de parceria público-privada, com a finalidade de atualização tecnológica, logística, operacional, etc.
- e) Diagnosticar e ampliar a integração da Polícia Militar com os demais órgãos de segurança pública, com vistas a otimizar a utilização dos recursos públicos.
- f) Fortalecimento tecnológico e doutrinário dos sistemas de inteligência e correição.

10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela PMES para o cumprimento de sua Missão e o alcance de sua Visão. Traduzem, consideradas as demandas, os desafios a serem enfrentados no período determinado por esse Plano.

E para garantir o pleno cumprimento da Missão e o alcance da Visão as diretorias e grandes comandos da PMES atuarão de acordo com os objetivos estratégicos organizados a partir das perspectivas de resultados, de relações institucionais, de processos e de aprendizagem e crescimento de acordo com o mapa a seguir:



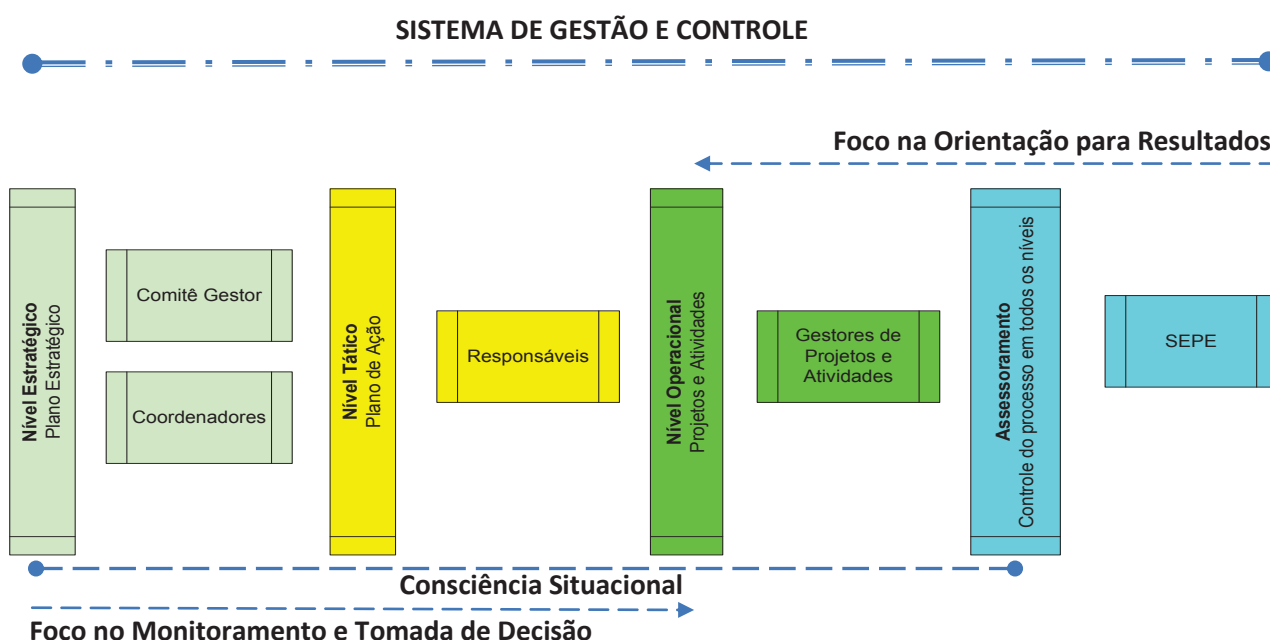
Fonte: Secretaria Executiva de Planejamento Estratégico (SEPE), 2016.

11 GESTÃO E METODOLOGIA



O desafio de transformar a estratégia em resultados pressupõe um criterioso sistema de controle das ações a serem desenvolvidas e o compromisso de todos pelo atingimento das 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.



Fonte: Secretaria Executiva de Planejamento Estratégico (SEPE), 2016.

11.1 PROCESSO DE GESTÃO

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.

²² PEREIRA, C. A. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia**. In: CATELLI, A. (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 2001.

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, 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 SEPE.

11.1.1 COMITÊ GESTOR

O Comitê Gestor do Plano Estratégico tem função deliberativa no processo, sendo responsável pela validação final dos Planos de Ação. É composto por todos os coronéis integrantes do Alto Comando da PMES.

11.1.2 COORDENADORES

São responsáveis em fomentar os Planos de Ação em seus respectivos focos gerenciais, bem como exercer o controle e supervisão de sua execução. Essa função será exercida pelos respectivos diretores setoriais.

11.1.3 SECRETARIA EXECUTIVA DO PLANO ESTRATÉGICO (SEPE)

A Secretaria Executiva do Plano Estratégico tem a função de assessorar os responsáveis pela execução das várias ações nos diversos focos gerenciais,

bem como acompanhar os objetivos estabelecidos. Tal atribuição será de responsabilidade da 1ª Seção do Estado-Maior Geral.

11.1.4 RESPONSÁVEIS EXECUTIVOS

Os Responsáveis Executivos serão designados pelos Coordenadores e tem a função de estabelecer Planos de Ação para o desenvolvimento do presente Plano Estratégico, bem como acompanhar sua execução e controle.

11.1.5 GESTORES DE PROJETOS E DE ATIVIDADES

Os gestores serão designados pelos Responsáveis Executivos e tem por função elaborar e executar os Projetos e Atividades que lhe forem confiados.

11.2 METODOLOGIA

11.2.1 OBJETIVOS SETORIAIS

Em 2014, foram diagnosticadas pelo EMG em reuniões de trabalho com as Diretorias, Comandos de Polícia Ostensiva e Órgãos de Assessoramento, demandas que expressavam as reais dificuldades a serem trabalhadas internamente.

Tais demandas foram agrupadas de acordo com o foco gerencial (recursos humanos, logística, finanças e outros).

Na segunda fase de avaliação as demandas diagnosticadas em 2014 serão ajustadas para objetivos setoriais, e mantidas de acordo com o foco gerencial.

Os objetivos setoriais alinhados às estratégias corporativas e objetivos estratégicos do Plano são desdobrados em Planos de Ação das Diretorias/CPO, conforme modelo do anexo I.

Havendo necessidade, o coordenador poderá propor ao Estado-Maior Geral, por meio da SEPE, a inserção de novo objetivo setorial, Projeto ou Atividade de acordo com o modelo citado, desde que não impactem no atendimento das demandas prioritárias diagnosticadas e estabelecidas pela Corporação.

11.2.2 PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação é produzido no âmbito do nível tático e trata-se da formalização do conjunto dos Projetos e Atividades que serão acompanhados no âmbito de uma Diretoria ou um Comando de Polícia Ostensiva e são elaborados pelo Responsável Executivo. O Plano de Ação servirá de base para confecção do Programa de Trabalho²³ da PMES.

Os Planos de Ação serão apresentados aos Coordenadores e serão validados pelo Comitê Gestor, e serão avaliados, validados ou redefinidos de acordo com as necessidades que forem apresentadas no decorrer de sua execução.

11.2.3 PROJETOS E ATIVIDADES

Os Projetos e Atividades são produzidos no âmbito do nível operacional e tratam do que será efetivamente realizado pela Corporação para o alcance do previsto no Plano Estratégico.

Projeto²⁴ é um conjunto de etapas temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado.

Um projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, e, por isso, um escopo e recursos definidos.

E um projeto é único no sentido de que não se trata de uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular.

Atividade²⁵, para fins deste Plano, é a ação contínua inserida na rotina da Corporação que, por sua relevância, terá monitoramento intensivo.

²³ CARVALHO, J. C. **Orçamento Público**: Teoria e questões atuais comentadas. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.

²⁴ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **O que é gerenciamento de projetos**. Disponível em <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>. Acesso em: 20 abril 2016.

²⁵ CARVALHO, J. C. **Orçamento Público**: Teoria e questões atuais comentadas. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.

Os Projetos e Atividades serão elaborados e monitorados pelos Gestores e apresentados aos Responsáveis Executivos, que os supervisionará e os consolidará no Plano de Ação.

11.2.4 CONTROLE

Em nível estratégico, o controle do processo dar-se-á pela supervisão do Comitê Gestor em reuniões periódicas, nas quais a “qualificação”²⁶ dos Projetos e Atividades será apresentada a partir do Sistema de Gestão e Controle, para fins de conhecimento e tomada de decisão.

No mesmo nível, os coordenadores são responsáveis máximos pela supervisão dos Projetos e Atividades no âmbito de sua respectiva Diretoria ou Comando de Polícia Ostensiva.

Em nível tático, o Responsável Executivo é responsável pelo gerenciamento da execução dos Planos de Ação, cabendo-lhe a supervisão dos Gestores no dia-dia do desenvolvimento de um Projeto ou uma Atividade.

Em nível operacional, os Gestores são os responsáveis por elaborar e executar todas as etapas de um Projeto ou uma Atividade, cabendo-lhe a inserção dos dados relativos e sua permanente atualização no Sistema de Gestão e Controle.

Em nível de assessoramento. O modelo de gestão que orienta a implementação do conjunto de Projetos e Atividades é de responsabilidade compartilhada da PMES.

A execução dos Planos de Ação é responsabilidade das Diretorias e Comandos de Polícia Ostensiva e o seu monitoramento será realizado pelo Estado-Maior Geral (EMG) por meio da Secretaria Executiva do Plano Estratégico (SEPE).

²⁶ ESPÍRITO SANTO (Polícia Militar). **Metodologia do Sistema de Gestão e Controle**. Boletim Geral da Polícia Militar (BGPM) (no prelo/2016).

Para dar agilidade aos processos e monitoramento, será utilizado um sistema informatizado para acompanhamento dos Projetos e Atividades em tempo real, o Sistema de Gestão e Controle.



11.2.5 SISTEMA DE GESTÃO E CONTROLE²⁷

O Sistema de Gestão e Controle é o *software* constituído para funcionar como um ambiente onde são reunidas informações sistematizadas e integradas sobre os Projetos e as Atividades elencadas nos Planos de Ação, que atendem aos objetivos setoriais, aos objetivos estratégicos, às estratégias corporativas, à missão e, por fim, buscam atingir a visão estabelecida nesse Plano.

Como repositório de informações sistematizadas, esse sistema tem a capacidade de produzir relatórios consistentes e oportunos aos gestores da instituição, com o objetivo de fornecer um conjunto formado pela maior quantidade de informações com a melhor qualidade gerencial.

Este conjunto auxilia na plena consciência situacional de um Projeto ou uma Atividade e colabora de maneira decisiva para o processo de tomada de decisão das autoridades envolvidas, em seu respectivo nível e área de atuação.

A administração do Sistema de Gestão e Controle caberá ao EMG por meio da SEPE.

²⁷ ESPÍRITO SANTO (Polícia Militar). **Metodologia do Sistema de Gestão e Controle**. Boletim Geral da Polícia Militar (BGPM) (no prelo/2016).

12 FICHA TÉCNICA



COORDENAÇÃO GERAL

Cel QOC PM Jailson Miranda

COORDENAÇÃO EXECUTIVA

Ten Cel QOC PM Antônio Marcos de Souza Reis

EQUIPE TÉCNICA

Ten Cel QOC PM Arilson Marcelo Martinelli

Ten Cel QOC PM Antônio Marcos de Souza Reis

Ten Cel QOC PM José Augusto Piccoli de Almeida

Ten Cel QOC PM Edmilson Batista Santos

Ten Cel QOC PM Oscar Paterlini Mendes

Maj PM QOC Fabio Fachetti

Maj PM QOC Emerson Fabricio Bariani Ribeiro

Maj PM QOC Pablo Couto Ferreira

Maj PM QOC Leonardo Nunes Barreto

Maj PM QOC Carlos José Fernandes

Cap PM QOC Leonir Evaristo Vulpi Júnior

Cap PM QOC Bruno Cardoso Portela

2º Ten QOA PM Ângela Maria Pimentel

1º SGT QPMP-C PM Washington Luiz de Oliveira Mattos

CB QPMP-C PM Aline Lima Lira

COLABORAÇÃO



Cel QOC PM Alessandro Oliveira Lube

Ten Cel QOC PM Carlos Alberto Bariani Ribeiro

Maj QOC PM Leomara Ferreira Santana de Almeida

Cb QPMP-C PM Luís Adriano Paes da Silva

Sd QPMP-C PM Renan Dias Brasil

Sd QPMP-C PM Carlos Luiz Barbosa Soares

AGRADECIMENTOS

Cel QOC PM Andrey Carlos Rodrigues

Cel QOC PM RR Renato Duguay Siqueira

Cel QOC PM RR Júlio César Costa

Cel QOC PM RR Hélio Alexandre Lima Holanda

Cel QOC PM RR Ruy Guedes Barboza Junior

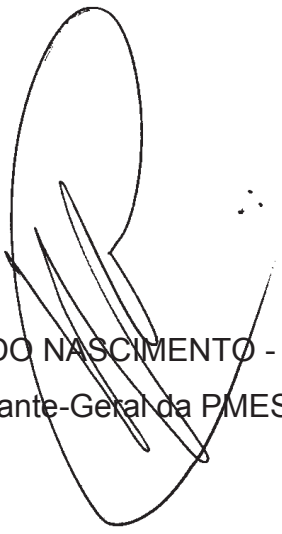
Maj QOC PM Jefson Coelho Correia

Maj QOC PM Leomara Ferreira Santana de Almeida

COMANDANTES GERAIS DA PMES DE 2003 A 2015

Cel QOC PM RR Júlio César Lugato	(09.01.2003 – 24.07.2003)
Cel QOC PM RR Luís Carlos Giuberti	(24.07.2003 – 19.07.2005)
Cel QOC PM RR Paulo César Lugato	(19.07.2005 – 09.06.2006)
Cel QOC PM RR Antônio Carlos B. Coutinho	(07.07.2006 – 07.01.2009)
Cel QOC PM RR Oberacy Emmerich Júnior	(08.01.2009 – 07.01.2011)
Cel QOC PM RR Anselmo Lima	(07.01.2011 – 10.10.2011)
Cel QOC PM RR Ronalt Willian de Oliveira	(10.10.2011 – 17.05.2013)
Cel QOC PM RR Edmilson dos Santos	(17.05.2013 – 15.01.2015)

Vitória, 06 de junho de 2016.



MARCOS ANTONIO DO NASCIMENTO - CEL QOC PM
Comandante-Geral da PMES

R

ANEXO I						
PLANO DE AÇÃO						
UNIDADE	ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS SETORIAIS (DEMANDAS VERIFICADAS)	PROJETO / ATIVIDADES / 2017	SUMÁRIO	FONTE DE RECURSO
DIRETORIA / CO- COORDENADORIA	1- ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA - Valorização do Modelo Comunitário-Intensivo de Polícia, baseado na permanente interação com os diversos segmentos da sociedade organizada e no respeito e promoção dos Direitos Humanos, nos níveis Estratégico, Tático e Operacional; - Adotar políticas institucionais junto aos vários órgãos do Estado a fim de evitar a incompatibilidade de recursos humanos para o exercício da atividade fim da Polícia Militar; - Promover a atualização tecnológica da instituição através de investimentos em sistemas, equipamentos, na capacitação e qualificação permanente dos recursos humanos.	1 - Garantir serviço de segurança pública de qualidade em todo o Estado do Espírito Santo; 2 - Garantir a transparência institucional quanto às políticas e recursos da segurança pública perante os segmentos organizados da sociedade; 3 - Promover a melhoria contínua da infraestrutura da PMES.				
	2- ESTRATÉGIAS DE MANUTENÇÃO - Influenciar a elaboração de políticas perenes de segurança pública, construídas a partir da participação da sociedade e dos órgãos do sistema de justiça social; - Estimular o planejamento de ações integradas para o controle da criminalidade e da violência; - Aprimorar a transparência institucional da PMES perante os segmentos organizados da sociedade; - Propor parâmetros de atualização para Políticas de Recrutamento.	4 - Propor Políticas de Estado na área de segurança pública de forma integrada e constitutiva; 5 - Implantar novas tecnologias nos processos administrativos e operacionais, inclusive nas atividades de inteligência e conexões; 6 - Otimizar a operacionalidade através da reestruturação organizacional, definindo parâmetros para redimensionamento dos recursos disponíveis;				
	3- ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO - Adotar um modelo de gestão que privilegie as políticas institucionais em face das necessidades do público interno e externo; - Redefinir a estrutura orgânica e administrativa da PMES, visando sua adequação a atividades de segurança pública; - Dimensionar as necessidades organizacionais e sistematizar os mecanismos de captação de recursos públicos; - Colaborar para o estabelecimento de critérios para escolha do Comandante Geral pelo Governador do Estado; - Fortalecer as atividades de prestação de serviços das Unidades Especializadas; - Incrementar o atendimento nas áreas de crescimento econômico acelerado.	7 - Institucionalizar processo de gestão baseado no modelo Comunitário-Intensivo de Polícia; 8 - Disponibilizar novos serviços em decorrência do desenvolvimento econômico e social do Estado; 9 - Elaborar plano de formação e qualificação permanente, baseado na constante atualização tecnológica; 10 - Reformular planos de valorização profissional, priorizando a melhoria da qualidade de vida.				
	4- ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO - Ampliar investimentos na educação continuada dos recursos humanos, através de um sistema permanente baseado na utilização de novas tecnologias e práticas; - Envolver a sociedade civil através do modelo comunitário-interativo, na discussão e planejamento de soluções alternativas de segurança; - Valorizar a presença policial, de acordo com critérios técnicos, em todos os municípios do Estado; - Desenvolver competência institucional para a elaboração, execução e acompanhamento de projetos, inclusive de parceria público-privada, com o finalidade de atualização tecnológica, logística operacional, etc.; - Diagnosticar e ampliar a integração da Polícia Militar com os demais órgãos de segurança pública, com vistas a otimizar a utilização dos recursos públicos; - Fortalecimento tecnológico e doutrinar do sistema de inteligência e conexão.	11 - Estabelecer competência em Gestão Estratégica e Políticas Institucionais em todas as áreas de interesse da Corporação; 12- Estabelecer parcerias públicas e privadas em ações comunitárias em segurança pública; 13- Incrementar serviços integrados de interesse econômico e social com instituições públicas e privadas; 14 - Redimensionar o serviço de atendimento à saúde da polícia militar e de seus dependentes.				

P

ORIENTAÇÕES	
1 - Verificar quaisquais Estratégias Corporativas tem alinhamento com sua Diretoria/CPO.	
Obs1. As Estratégias Corporativas não tem flexibilidade de conteúdo.	
2 - Verificar quaisquais Objetivos Estratégicos tem alinhamento com sua Diretoria/CPO.	
Obs2 Caso nenhum objetivo estratégico seja identificado, poderá ser inserido um novo objetivo estratégico.	
Obs2. Caso algum Objetivo Estratégico seja verificado como adequado mas esteja "incompleto", ele poderá ser complementado.	
Obs2 o desejável é que sua Diretoria tenha apenas 01 (um) objetivo estratégico.	
Obs2 O Objetivo Estratégico poderá estar alinhado a mais de uma Estratégia Corporativa.	
3 - Verificar os Objetivos Detonais, estes deverão estar alinhados ao Objetivo Estratégico de sua Diretoria/CPO.	
Obs3 Verificar a viabilidade dos seus Objetivos Detonais.	
4 - Verificar seus Projetos/Atividades, alinhando-os com os Objetivos Detonais.	
Obs4 confirmar junto à Diretoria de Finanças os Projetos/Atividades, contidos na LOA, para fins de ratificação orçamentária (inclusive valores).	
5 - Cada Projeto/Atividade deverá possuir um breve sumário relatando de maneira clara e objetiva o escopo do projeto.	
6 - Fontes de Recurso: Governo Estadual, FUNREFOM, DETRAN/ES, IBAMA, Convênio Gov Federal, Convênio Prefeitura, OESP, Iniciativa Privada, Emenda Parlamentar ou outra não mencionada.	
Obs 6 - Não havendo fonte de recurso definida, preencher com "A DEFINIR".	
7 - Projetos / Atividades em curso neste ano, previstos e não realizados (descontinuados) poderão ser inseridos na previsão para 2017. As Atividades contínuas deverão ser inseridas.	