



# Plano Estratégico da PMES

2016 – 2019



**POLÍCIA MILITAR • ESPÍRITO SANTO**



▼

# **Plano Estratégico da PMES**

2016 – 2019

**Vitória 2016**



► Reunião do Alto Comando da PMES com o Governador Paulo César Hartung Gomes.

## Mensagem do Governador<sup>1</sup>

**F**alar 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 a 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

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

### FICHA TÉCNICA

Projeto gráfico e diagramação  
**Link Editoração**

Revisão  
**Preview Editora**

Fotos  
**Edson reis**  
Tratamento  
**Pablo Carneiro**  
[WWW.USINADEIMAGEM.COM.BR](http://WWW.USINADEIMAGEM.COM.BR)

Impressão  
**Grafitusa**



► Policiamento Montado - Curva da Jurema - Vitória - ES.

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.

[...]

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-Governador<sup>2</sup>

**E**m tempos de grandes dificuldades econômicas e de restrições fiscais, o Espírito Santo depara-se, 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 necessitam resgatar sua autoestima.

**Vice-Governador César Colnago**

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



► Patrulha da Comunidade - Praça do Papa - Vitória - ES.

## Mensagem do Comandante-Geral

**Q**uando 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.

Em um 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, mais 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 Souza do Nascimento**  
**Comandante-Geral da PMES**



► Motopatrulhamento no Morro do Moreno - Vila Velha - ES.



► Fiscalização de Trânsito - Enseada do Suá - Vitória - ES.

## Estrutura de Gestão

### A. GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Paulo César Hartung Gomes - Governador  
César Roberto Colnago - Vice-Governador

### B. SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL (SESP)

André de Albuquerque Garcia - Secretário

### C. COMANDO GERAL DA PMES

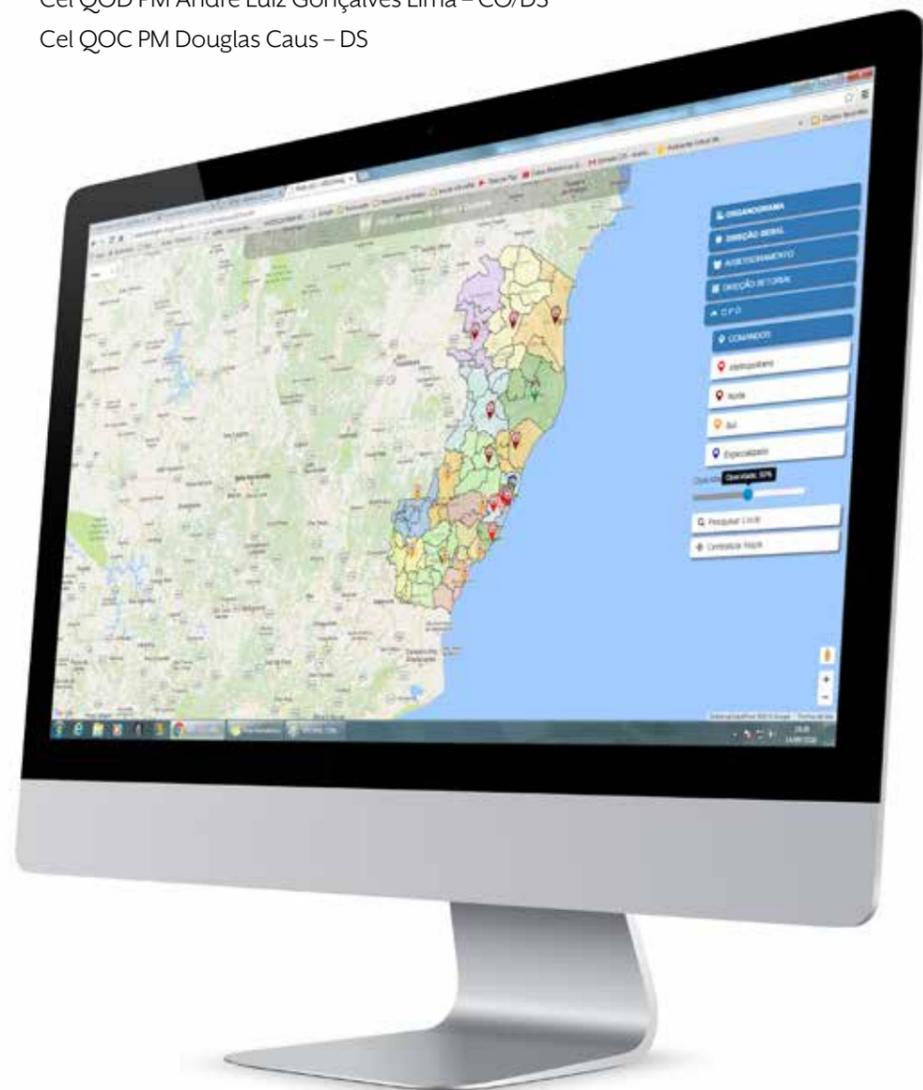
Cel QOC PM Marcos Antonio Souza do Nascimento - Comandante Geral  
Cel QOC PM Ilton Borges Correia - Subcomandante Geral

### D. ALTO COMANDO DA PMES

Cel QOC PM Marcos Tadeu Celante Weolffel - 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 Morais 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 Serra<sup>3</sup>  
 Cel QOC PM Rogério Maciel Barcelos – CPOS  
 Cel QOM PM Carlos Agostinho Kunsch – HPM/DS  
 Cel QOM PM Maria Elisa Patrão Dias – Policlínica/DS  
 Cel QOM PM Salomão Bretas – CPPS/DS  
 Cel QOD PM André Luiz Gonçalves Lima – CO/DS  
 Cel QOC PM Douglas Caus – DS

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

<b>ALES</b>	Assembléia Legislativa do Estado do Espírito Santo
<b>BME</b>	Batalhão de Missões Especiais
<b>BPM</b>	Batalhão de Polícia Militar
<b>BPMA</b>	Batalhão de Polícia Militar Ambiental
<b>BPTran</b>	Batalhão de Polícia de Trânsito
<b>Cia Ind</b>	Companhia Independente
<b>Cia P Gd<sup>a</sup></b>	Companhia de Polícia de Guarda
<b>CLI</b>	Crimes Letais Intencionais
<b>CO</b>	Centro Odontológico
<b>CPOE</b>	Comando de Polícia Ostensiva Especializado
<b>CPOM</b>	Comando de Polícia Ostensiva Metropolitano
<b>CPON</b>	Comando de Polícia Ostensiva Norte
<b>CPOS</b>	Comando de Polícia Ostensiva Sul
<b>CPPS</b>	Centro de Perícia e Promoção da Saúde
<b>DAF</b>	Diretoria de Administração de Frota
<b>DAL</b>	Diretoria de Apoio Logístico
<b>DCS</b>	Diretoria de Comunicação Social
<b>DDHPC</b>	Diretoria de Direitos Humanos e Polícia Comunitária
<b>DEIP</b>	Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa
<b>DF</b>	Diretoria de Finanças
<b>DINT</b>	Diretoria de Inteligência
<b>DRH</b>	Diretoria de Recursos Humanos
<b>DS</b>	Diretoria de Saúde
<b>DTIC</b>	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
<b>EMG</b>	Estado-Maior Geral
<b>HPM</b>	Hospital da Polícia Militar
<b>MPES</b>	Ministério Público do Estado do Espírito Santo
<b>PMES</b>	Polícia Militar do Espírito Santo
<b>PRONASCI</b>	Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania
<b>ROTAM</b>	Batalhão de Ronda Ostensiva Tática Motorizada
<b>RPMONT</b>	Regimento de Polícia Montada
<b>SEG PUB</b>	Segurança Pública
<b>SEPE</b>	Secretaria Executiva do Planejamento Estratégico
<b>SESP</b>	Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TJES</b>	Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo

# 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 8**

**5**

**Mapa do plano estratégico da PMES 2016-2019 11**

**6**

**Identidade Institucional 15**

**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**



▶ Quartel da Polícia Militar no Moscoso - 1896



▶ Treinamento para Solenidade Militar sob intensa chuva - Década de 1990



▶ Desfile Militar em Vitória - Década de 1950

“Respeitamos o passado, valorizamos o presente e projetamos o futuro”.

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, ele conduziu a elaboração de conceitos, metodologias e desdobramentos que são referência na corporação até os dias atuais.

**Cel QOC PM RR**  
**Hélio Alexandre Lima Holanda<sup>4</sup>**



▶ Ronda Ostensiva Tática Motorizada



**CEL QOC PM Jailson Miranda**  
Chefe do Estado-Maior Geral

Coordenador Geral do Plano Estratégico  
da PMES 2016 – 2019

## 1. Apresentação

► Policiamento Interativo - Parque  
Pedra da Cebola - Vitória - ES.

“os milagres acontecem às vezes, mas é preciso trabalhar tremendamente para que isso aconteça”.

**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 conhecer profundamente o passado, para vivenciarmos com sucesso o presente e 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

críteriosa 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, 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 às necessidades básicas e primordiais 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.**

## **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 Geral<sup>5</sup> 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 2005-2009<sup>6</sup> 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 PME S<sup>7 8</sup>, que tinha por objetivo geral melhorar os processos internos, para obter uma elevação nos níveis de atendimento à sociedade. O foco do projeto era desdobrar para o nível tático e o operacional a lógica e os objetivos estratégicos contidos no Plano Estratégico 2005-2009.

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

Em 2009, foi elaborada a Carta Institucional<sup>9</sup>, 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) reuniu-se 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

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 da empresa PRIMVS INTER PARES Soluções em Gestão.

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.

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. 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 em um 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 identidade da PMES, o que resultou na revisão das estratégias anteriormente consolidadas, obri-gando 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”<sup>10</sup>.

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)<sup>11</sup>, 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 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.

“No processo de revisão do conhecimento, buscou-se aplicar conceitos consagrados na melhor doutrina de alta gestão e de gerenciamento de projetos”

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.

### 3. Orientações estratégicas do Governo do Estado do Espírito Santo<sup>12</sup>

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.

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



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

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:

DESAFIOS	RESULTADOS FINALÍSTICOS	DIRETRIZES E ENTREGAS À SOCIEDADE
Diminuir os crimes contra a vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução da taxa de homicídios</li> <li>• Aumento da quantidade de armas de fogo e munições apreendidas</li> <li>• Aumento do% de resolutividade de inquérito de crimes letais intencionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificação da atuação policial nos territórios de maior criminalidade alinhada com outras ações sociais</li> <li>• Ampliação da prevenção e do enfrentamento da violência contra mulheres e jovens</li> <li>• Aumento de operações com foco na apreensão de armas e munições, envolvendo articulação com poderes, instituições e sociedade na defesa da cultura da paz</li> <li>• Aumento na resolutividade dos inquéritos de crimes letais intencionais</li> <li>• Fortalecimento da polícia técnico-científica</li> <li>• Intensificação das operações de inteligência</li> <li>• Integração de base de dados (Detran/ES, Receita, SESA, SEJUS, dentre outras)</li> <li>• Unidades de segurança construídas, reformadas e padronizadas</li> <li>• Finalização das unidades do Corpo de Bombeiros Militar</li> </ul>
Aumentar a eficácia do sistema prisional e da ressocialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do reingresso criminal</li> <li>• Redução da taxa de ocupação prisional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da oferta de qualificação profissional, escolarização e trabalho para os internos</li> <li>• Apoio ao Poder Judiciário na implementação da Audiência de Custódia</li> <li>• Ampliação do uso das tornozeleiras eletrônicas</li> </ul>

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 – 2018<sup>13</sup>

**A**s 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.

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





► Cuidar da saúde do policial militar é garantir a qualidade dos serviços ao cidadão. Hospital da Polícia Militar - HPM

**DIRETRIZ 2**  
**Gestão do Capital Humano**

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



► Desativação de Artefato Explosivo Batalhão de Missões Especiais - BME

**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



► Policiamento Ambiental  
Fonte Grande - Vitória

**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

**DIRETRIZ 5**  
**Prevenção à Violência e à 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



► Fiscalização do Batalhão de Trânsito - BPTRAN



► Patrulha da Família - Vitória - ES

**DIRETRIZ 6**  
**Cidadania e Direitos Humanos**

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

**DIRETRIZ 7**  
**Combate à Macrocriminalidade**

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

**DIRETRIZ 8**  
**Defesa Social**

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



► V Encontro da Comunidade PROERD  
Tema: Direitos Humanos, Coisa de Polícia



► Patrulhamento Tático Motorizado - ROTAM  
Mirante de São Pedro - Vitória - ES

# 5. Mapa do Plano Estratégico da PMES 2016-2019



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Garantir serviços de segurança pública de qualidade em todo o Estado do Espírito Santo.
- Garantir a transparência institucional quanto às políticas e recursos da segurança pública perante os segmentos organizados da sociedade.
- Promover a melhoria contínua da infraestrutura e suprir o policial militar com produtos e serviços de qualidade.
- Propor Políticas de Estado na área de segurança pública de forma integrada e contínua.
- Implantar novas tecnologias nos processos administrativos e operacionais, inclusive nas atividades de inteligência e correição, com vistas a garantir a transparência institucional, bem como a proteção aos direitos humanos, além de prevenir a ocorrência de delitos e transgressões disciplinares.
- Otimizar a operacionalidade através da reestruturação organizacional, definindo parâmetros para redimensionamento dos recursos disponíveis.
- Promover através do planejamento, direção, organização e controle, a doutrina, a filosofia e a prática do sistema comunitário-interativo, dos direitos humanos e de ações sociais da corporação, bem como garantir a eficácia das políticas sociais do Comando Geral no âmbito institucional.
- Disponibilizar novos serviços em decorrência do desenvolvimento econômico e social do Estado.
- Garantir a qualidade na formação e capacitação profissional da Polícia Militar, baseada no modelo comunitário-interativo de polícia, na promoção dos direitos humanos, na ética e cidadania, contribuindo para melhoria constante da prestação dos serviços de segurança pública no Espírito Santo.
- Estabelecer competência em gestão estratégica e políticas institucionais em todas as áreas de interesse da corporação.
- Redimensionar o serviço de atendimento à saúde do policial militar e de seus dependentes.
- Reformular planos de valorização profissional, priorizando a melhoria da qualidade de vida.
- Incrementar serviços integrados de interesse econômico e social com instituições públicas e privadas.
- Estabelecer parcerias públicas e privadas em ações comunitárias em segurança pública.
- Construir e organizar uma estrutura e uma metodologia de procedimentos uniformes para o pleno desenvolvimento de uma política de comunicação social visando à melhoria da imagem institucional da PMES junto à comunidade capixaba.
- Produzir dados e conhecimentos para assessorar os níveis estratégico, tático e operacional nas tomadas de decisão na PMES.
- Administrar a frota de maneira otimizada seguindo os parâmetros estabelecidos pela corporação.
- Dimensionar as necessidades orçamentárias e sistematizar os mecanismos de captação de recursos públicos.

## PROCESSO DE GESTÃO

- Comitê Gestor
- Coordenadores
- Responsáveis Executivos
- Gestores de Projetos e de Atividades
- SEPE

## METODOLOGIA

- Objetivos Setoriais
- Plano de Ação (Projetos e Atividades)
- Controle
- Sistema de Gestão e Controle



► Policiamento Interativo - Praça do Papa Vitória - ES



► Paneleiras de Goiabeiras - Vitória - ES.

## 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 em 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 organização<sup>14</sup>.

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.

### Disciplina<sup>15</sup>

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.



► Treinamento Físico Militar Parque de Cocal - Vila Velha -ES

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.

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.

### **Ética<sup>16</sup>**

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<sup>17</sup>**

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.

16. Ibidem.

17. Ibidem.



► Explosão controlada de artefato explosivo. Batalhão de Missões Especiais - BME



► Patrulha da Alegria - Jardim Camburi - Vitória - ES

### **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.



► Banda Júnior - Projeto do Corpo Musical da PMES que leva cidadania a adolescentes e crianças através da música.

### 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*.



Programa Educacional de Resistência às Drogas - PROERD O maior programa de prevenção primária do ES



## 7. Sistema de Governança

Segundo o Banco Mundial<sup>18</sup>, **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)<sup>19</sup> **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).

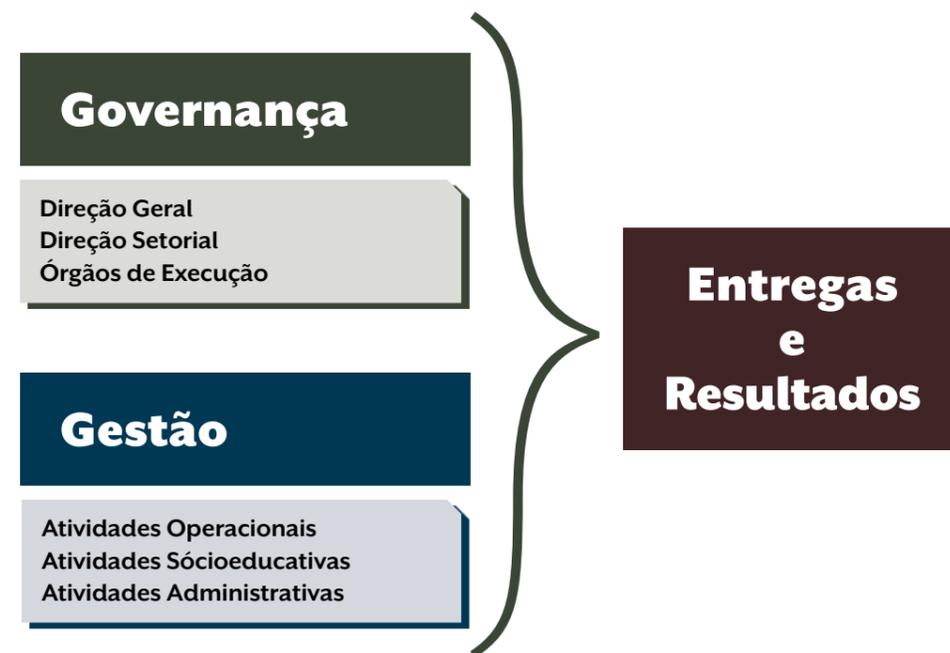
18. WORLD BANK. **Chapter 12. Governance and management.** In: Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs: Indicative Principles and Standards. Washington, D.C.: 2007. Disponível em <<http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPARPROG/Resources/sourcebook.pdf>>. Acesso em 11/04/2016.

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.

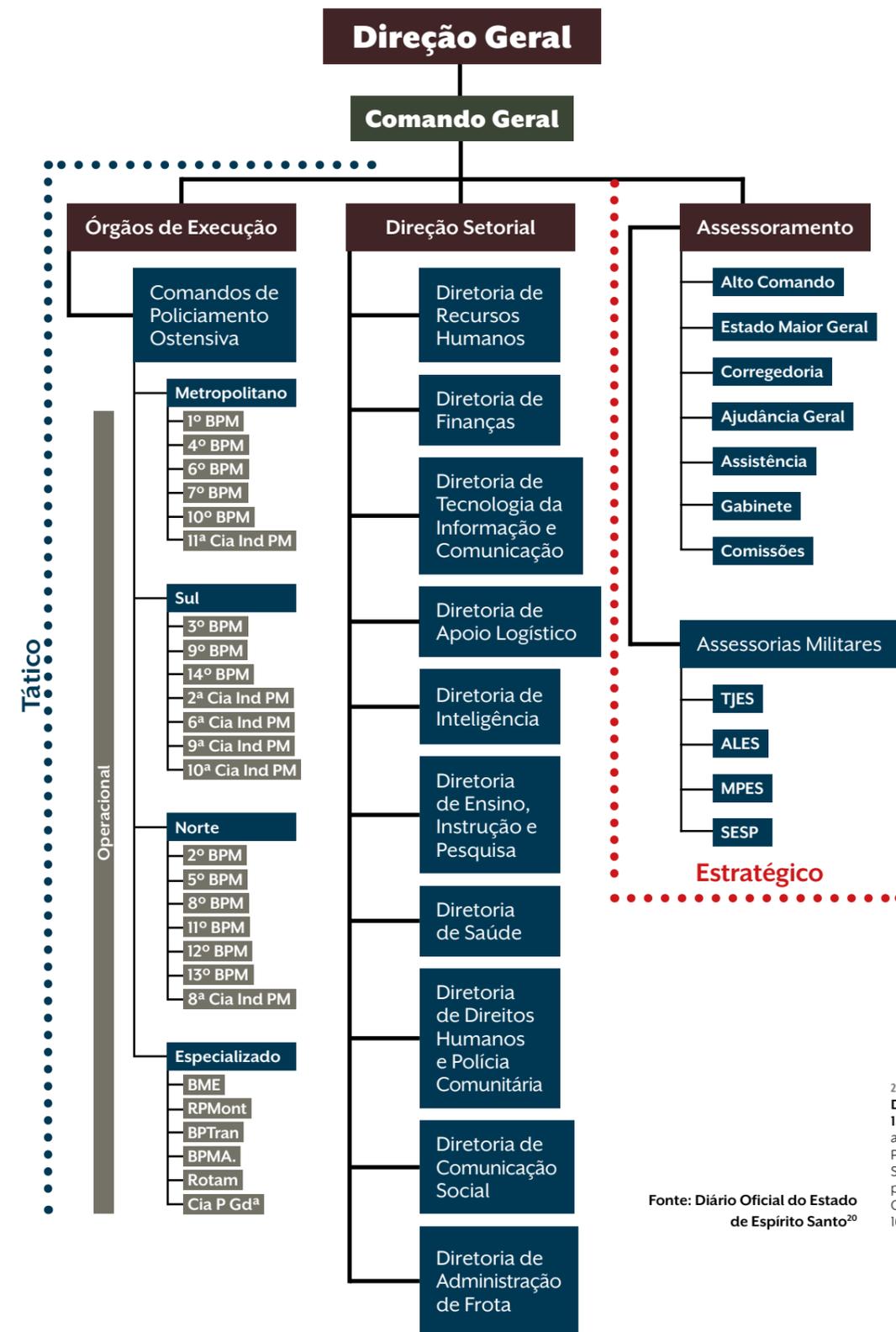
Nessa ótica, a estrutura da PMES compõe-se de Órgãos de Direção Geral, Órgãos de Direção Setorial e Órgãos de Execução.

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.



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



Fonte: Diário Oficial do Estado de Espírito Santo<sup>20</sup>

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.



► Ciclopatrulhamento  
Parque Pedra da  
Cebola - Vitória - ES

## 8. Fatores Críticos de Sucesso<sup>21</sup>

**O**s 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/1721.1/19888/SWP-1220-08368993-CISR-069.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20/04/2016. Acesso em: 20 ABR 2016.

## 9. Estratégias Corporativas

**A**s estratégias corporativas foram aliadas em quatro grupos: Sobrevivência, Manutenção, Crescimento e Desenvolvimento.



► Instalações da Companhia de Polícia Militar Grande Terra Vermelha Vila Velha -ES

### 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 por meio 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 penes 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.



► O processo de policiamento montado aproxima cidadãos e a Polícia Militar Enseada do Suá - Vitória - ES

## 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, por meio de um sistema permanente, baseado na utilização de novas tecnologias e práticas.
- b)** Envolver a sociedade civil, por meio 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 doutrinação dos sistemas de inteligência e correição.



► Após a revitalização do Conselho de Segurança da Grande Terra Vermelha a comunidade agora conta com um espaço planejado para a sede da Polícia Militar. Vila Velha - ES

# 10. Objetivos Estratégicos

**O** bjetivos 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:



► Núcleo de Operações e Transporte Aéreo da Polícia Militar do Espírito Santo  
Convento da Penha - Vila Velha - ES

Foto: Vitor Bermudez

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PMES



# 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 para atingir as metas estabelecidas.

Para esse atingimento, faz-se necessário estabelecer o processo de gestão, a metodologia de execução e o meio de controle das ações e projetos; que deverão ser orientados para busca de resultados que sejam significativos e transformadores para a modernização da gestão corporativa e para segurança da sociedade capixaba.

## SISTEMA DE GESTÃO E CONTROLE



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

## 11.1 PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão, de acordo com Pereira (2001)<sup>22</sup>, pode assumir diversas formas na realidade das organizações, mas deve assegurar que as decisões tomadas por estas conduzam-nas ao cumprimento de sua missão, garantindo sua adaptação e equilíbrio ao ambiente operacional, necessários para a sua continuidade.

Para fins deste Plano, o processo de gestão tem a seguinte estruturação:

### a) Nível Estratégico

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

### b) Nível Tático

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

### c) Nível Operacional

Formado pelos Gestores de Projetos e de Atividades, 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.

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

### 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 têm por função elaborar e executar os Projetos e Atividades que lhes 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 Trabalho<sup>23</sup> 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



► *Todo sistema de gestão deve funcionar como uma orquestra, em que cada membro execute com maestria o seu papel. O resultado, assim, se constrói naturalmente e seus frutos soam tão bem quanto uma bela sinfonia.*

Concerto do Corpo Musical da PMES.

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.

Projeto<sup>24</sup> 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.

Atividade<sup>25</sup>, para fins deste Plano, é a ação contínua inserida na rotina da Corporação que, por sua relevância, terá monitoramento intensivo.

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”<sup>26</sup> 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

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.

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

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-a-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).

Para dar agilidade aos processos e monitoramento, será utilizado um sistema informatizado visando acompanhar os Projetos e Atividades em tempo real: o Sistema de Gestão e Controle.

### 11.2.5 SISTEMA DE GESTÃO E CONTROLE<sup>27</sup>

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.

## 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 QOC PM Fabio Fachetti

MAJ QOC PM Emerson Fabricio Bariani Ribeiro

MAJ QOC PM Pablo Couto Ferreira

MAJ QOC PM Leonardo Nunes Barreto

MAJ QOC PM Carlos José Fernandes

CAP QOC PM Leonir Evaristo Vulpi Júnior

CAP QOC PM 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

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

## 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 SOUZA DO NASCIMENTO - CEL QOC PM  
Comandante-Geral da PMES

## Momentos importantes para chegarmos até aqui.





► Convênio de Cooperação Técnica Internacional Brasil-Japão



► Revitalização dos Conselhos de Segurança Pública

