

**PMMS**

POLÍCIA MILITAR  
MATO GROSSO DO SUL



# PLANO ESTRATÉGICO

primeira edição

GOVERNO DE  
**Mato  
Grosso  
do Sul**



**SEJUSP**  
Secretaria de  
Estado de Justiça e  
Segurança Pública

[www.pm.ms.gov.br](http://www.pm.ms.gov.br)

#PMMSNãoPara



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Plano estratégico da PMMS : primeira edição / organização Comando-Geral da Polícia Militar de Mato Grosso do Sul. – 1. ed. – Campo Grande, MS : Biblio Editora, 2023.

Vários colaboradores.  
Bibliografia.  
ISBN 978-65-87086-81-1

1. Ciência militar 2. Polícia - Brasil 3. Segurança pública - Brasil  
4. Segurança pública (MS) I. Comando-Geral da Polícia Militar de Mato Grosso do Sul.

23-150785

CDD-355.03

Índices para catálogo sistemático:

1. Segurança pública e defesa social : Ciência militar 355.03  
Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



Mantenha-se atualizado! Acesse: [www.pm.ms.gov.br/plano-estrategico](http://www.pm.ms.gov.br/plano-estrategico)

Caso verifique a necessidade de alguma correção ou queira enviar alguma sugestão, envie e-mail para: [dpe@pm.ms.gov.br](mailto:dpe@pm.ms.gov.br)

© 2023. Este trabalho está disponível sob licença Creative Commons BY-NC-ND 4.0.



# PLANO ESTRATÉGICO

primeira edição



GOVERNO DE  
Mato  
Grosso  
do Sul



SEJUSP  
Secretaria de  
Estado de Justiça e  
Segurança Pública

[www.pm.ms.gov.br](http://www.pm.ms.gov.br)

#PMMSNãoPara



## GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

**EDUARDO CORREA RIEDEL**  
Governador

**JOSÉ CARLOS BARBOSA**  
Vice-Governador do Estado

**ANTONIO CARLOS VIDEIRA**  
Secretário de Estado de Justiça e Segurança Pública

## POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Comandante-Geral da PMMS  
**RENATO DOS ANJOS GARNES**  
Coronel QOPM

Subcomandante-Geral da PMMS  
**NEIDY NUNES BARBOSA CENTURIÃO**  
Coronel QOPM

Chefe do Estado-Maior-Geral da PMMS  
**NIVALDO DE PÁDUA DE MELLO**  
Coronel QOPM

Diretor de Planejamento Estratégico da PMMS  
**ANDRÉ HENRIQUE DE DEUS MACEDO**  
Coronel QOPM

## EQUIPE DE GESTÃO ESTRATÉGICA

**ELKA FERRAZ BLANCO**  
Major QOPM

**WARDIVAN ALVES DE ARAUJO**  
Major QOPM

**ANTONIO JURCA NETO**  
Capitão QAOPM

**EUGENIO CARLOS DOS PASSOS**  
Subtenente QPPM

**CARLOS ALBERTO CACERES CAVALHEIRO**  
Subtenente QPPM

**CRISTINA DIAS TAKATA**  
Subtenente QPPM

**NEUSIVAN FONSECA DO NASCIMENTO**  
Subtenente QPPM

### REVISÃO

**CARLOS AUGUSTO PEREIRA REGALO**

Tenente-Coronel QOPM

**DANIEL ELIAS DE OLIVEIRA PINHEIRO**

Cabo QPPM

**FELIPE NIZ PEIXOTO**

Soldado QPPM

### EDITORAÇÃO ELETRÔNICA E DESIGN

**DANIEL ELIAS DE OLIVEIRA PINHEIRO**

Cabo QPPM

### CAPA

**DANIEL ELIAS DE OLIVEIRA PINHEIRO**

Cabo QPPM

### FOTOS AUTORAIS

**KELTON HENRIQUE MIRANDA DA SILVA**

Aluno-Sargento PM

**DANIEL ELIAS DE OLIVEIRA PINHEIRO**

Cabo QPPM

**ALINE CARVALHO JERÔNIMO**

Cabo QPPM

### FOTOS

### ACERVO

Assessoria de Comunicação Social

### BRASÃO DPE

**KELTON HENRIQUE MIRANDA DA SILVA**

Aluno-Sargento PM

### REGISTRO E CATALOGAÇÃO NA FONTE

**ROGÉRIO FERNANDES LEMES**

Terceiro-Sargento QPPM

## COLABORADORES

**ADILSON ALVES DE MACEDO**  
Coronel QOPM

**AIRTON LEONEL PRAEIRO**  
Coronel QOPM

**EDSON FURTADO DE OLIVEIRA**  
Coronel QOPM

**EMERSON DE ALMEIDA VICENTE**  
Coronel QOPM

**FRANCO ALAN DA SILVA AMORIM**  
Coronel QOPM

**GILBERTO GILMAR DE SANTANA**  
Coronel QOPM

**GIVALDO MENDES DE OLIVEIRA**  
Coronel QOPM

**LUÍS FERNANDO LOPES DE CARVALHO**  
Coronel QOPM

## COLABORADORES

**MÁRCIO TEIXEIRA DELMONDES**  
Coronel QOPM

**MARCO ANTÔNIO ARGUELHO DA SILVA**  
Coronel QOPM

**MARCOS DO NASCIMENTO SILVA**  
Coronel QOPM

**MARCOS PAULO GIMENEZ**  
Coronel QOPM

**MARCUS VINÍCIUS POLLET**  
Coronel QOPM

**MASSILON DE OLIVEIRA E SILVA NETO**  
Coronel QOPM

**PEDRO CÉSAR FIGUEIREDO DE LIMA**  
Coronel QOPM

**THONNY AUDRY LIMA ZERLOTTI**  
Coronel QOPM

**WAGNER FERREIRA DA SILVA**  
Coronel QOPM

## COLABORADORES

**ADILSON PAIVA VALENTE**  
Tenente-Coronel QOPM

**ANDERSON REZENDE DINIZ**  
Tenente-Coronel QOPM

**DENISE ROSA HIGA**  
Tenente-Coronel QOPM

**EDGAR GODÓES ALMADA**  
Tenente-Coronel QOPM

**EDMILSON OLIVEIRA DA SILVA**  
Tenente-Coronel QOPM

**EDSON GUARDIANO DE OLIVEIRA**  
Tenente-Coronel QOPM

**GUILHERME DANTAS LOPES**  
Tenente-Coronel QOPM

**JOSÉ CARLOS RODRIGUES**  
Tenente-Coronel QOPM

**KATIANE ALMEIDA DE OLIVEIRA MUSTAFÁ**  
Tenente-Coronel QOPM

**LUÍS ANTÔNIO SÁ BRAGA**  
Tenente-Coronel QOPM

**MARCELO CANSANÇÃO SILVEIRA**  
Tenente-Coronel QOPM

**RENALDO MEITSO NAKASATO JR**  
Tenente-Coronel QOPM

## COLABORADORES

**RIGOBERTO ROCHA DA SILVA**  
Tenente-Coronel QOPM

**SAMUEL CASTILHO FERREIRA ARAGÃO**  
Tenente-Coronel QOPM

**VINÍCIUS DE SOUZA ALMEIDA**  
Tenente-Coronel QOPM

**WELLINGTON KLIMPEL DO NASCIMENTO**  
Tenente-Coronel QOPM

**WILMAR FERNANDES**  
Tenente-Coronel QOPM

**MILLER FRANÇA MICHALICK**  
Tenente-Coronel PMMG

**ROBSON ROMIE LOPES PEREIRA**  
Major PMMG

**CARLOS MAGNO DE SOUSA VILAÇA**  
Major PMMG

**JOÃO PAULO FIÚZA DA SILVA**  
Capitão PMMG

**LUIZ EDUARDO MATEUS MACHADO**  
Capitão PMMG

**RENATO PIRES MOREIRA**  
Primeiro-Sargento PMMG

**THUZA PAIM**  
Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Local

## MENSAGEM DO COMANDANTE



A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso do Sul apresenta para a sociedade o Plano Estratégico para os anos de 2023 até 2026. A instituição materializa os seus anseios para o futuro por meio de um esforço concentrado para atingir os seus objetivos estratégicos, através de estratégias, iniciativas, planos táticos, planos operacionais, projetos e leis orçamentárias.

Proteção da sociedade, garantia de direitos, respeito às instituições democráticas, preservação do Estado de Direito, dignidade humana, filosofia de polícia comunitária, profissionalismo, efetividade das ações policiais de enfrentamento ao crime e preservação da ordem pública, cientificidade nos estudos policiais e responsabilidade na utilização dos gastos públicos serão potencializados com este plano.

Os policiais militares assumem o compromisso com a estratégia de almejar uma polícia moderna, por meio de uma gestão inovadora, equilibrando as tradições de sua cultura organizacional, os princípios basilares da hierarquia e disciplina que caracterizam as instituições militares desde o Brasil Império, início da República, até os dias atuais.

Os desafios são grandes para alcançar a excelência na prestação dos serviços, a necessidade de aprimoramento nos processos administrativos e operacionais na busca de um modelo de governança e eficiência. O equilíbrio entre a valorização do efetivo e os resultados satisfatórios para a sociedade só é possível com uma gestão voltada para o planejamento e consolidada em um plano que reúne objetivos, iniciativas e ações direcionadas ao resultado.

Para acompanhar um governo que projeta um salto para um novo futuro com um Estado inclusivo, próspero, verde e digital, nada melhor do que buscar a essência da Polícia Militar cuidando das pessoas. Entregando segurança, respeito e excelência, alicerçando o caminho para o desenvolvimento econômico, social e ambiental em curso no Mato Grosso do Sul, impactando diretamente em investimentos, trabalhadores e consumidores, tendo como consequência melhores e mais entregas para a população.

O Plano Estratégico da PMMS fortalece o espírito de corpo, o interesse público, a transparência da utilização dos recursos públicos, a probidade da gestão orçamentária e financeira, o cumprimento de políticas públicas e a proteção da sociedade, com a prestação do policiamento ostensivo de qualidade, agregando valor a todas as demais áreas de interesse do Estado.

O Estado de Mato Grosso do Sul está preparado para o desenvolvimento e tem na sua Polícia Militar a garantia da prestação de serviço de segurança pública com qualidade, respeito aos direitos humanos e responsabilidade.

Coronel QOPM Renato dos Anjos Garnes,  
Comandante-Geral da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso do Sul.

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>18</b>	<b>5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PMMS</b>	<b>46</b>
<b>1 FINALIDADE</b>	<b>26</b>	<b>5.1 Dimensão Sociedade</b>	<b>50</b>
<b>2 CONCEITOS</b>	<b>28</b>	Objetivo 1	
2.1 Estratégia	28	Contribuir para Redução de Crime Violento e Aumento da Sensação de Segurança no Estado	51
2.2 Gestão Estratégica	31	Objetivo 2	
2.3 Planejamento Estratégico	32	Reduzir o Custo e o Tempo do Atendimento de Ocorrências Policiais	52
2.4 Plano Estratégico	32	Objetivo 3	
2.5 Iniciativas Estratégicas	33	Promover a Proteção do Meio Ambiente e a Sustentabilidade Ambiental	53
<b>3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA PMMS</b>	<b>34</b>	Objetivo 4	
3.1 Missão	35	Fomentar Estratégias de Aproximação da Polícia Com a Sociedade	54
3.2 Propósito	36	Objetivo 5	
3.3 Visão	37	Fortalecer a Imagem da Instituição	55
3.4 Valores	37	<b>5.2 Dimensão de Processos</b>	<b>56</b>
3.4.1 Hierarquia e Disciplina	38	Objetivo 6	
3.4.2 Profissionalismo	38	Melhorar a Gestão Administrativa e Operacional	57
3.4.3 Honestidade	38	Objetivo 7	
3.4.4 Honra	38	Consolidar a Gestão Estratégica	58
3.4.5 Comprometimento	38	Objetivo 8	
3.4.6 Lealdade	39	Implementar a Gestão por Processos	59
3.4.7 Respeito aos Direitos Humanos	39	Objetivo 9	
3.4.8 Dignidade Humana	39	Promover a Reestruturação da Infraestrutura, Logística e Setor Operacional	61
3.4.9 Coragem	39	Objetivo 10	
3.4.10 Responsabilidade	39	Ampliar a Capacidade de Atendimento do COPOM em Todas as Cidades	62
<b>4 MAPA ESTRATÉGICO DA PMMS</b>	<b>40</b>	Objetivo 11	
		Adequar a Infraestrutura Tecnológica às Necessidades Institucionais	63

<b>5.3 Dimensão de Pessoal .....</b>	<b>64</b>
Objetivo 12	
Valorizar o Profissional de Segurança Pública.....	65
Objetivo 13	
Aumentar a Qualidade Técnica-Científica dos Cursos da APM e CEFAP .....	66
Objetivo 14	
Promover o Nivelamento de Conhecimento e Treinamento Continuado .....	67
Objetivo 15	
Promover a Gestão de Talentos e Competências .....	68
<b>5.4 Dimensão Financeira .....</b>	<b>69</b>
Objetivo 16	
Garantir os Recursos Orçamentários Necessários ao Pleno Funcionamento da Organização .....	70
Objetivo 17	
Promover Iniciativas para Redução do Custeio .....	71
Objetivo 18	
Ampliar a Captação de Recursos Advindos de Convênios e Emendas Parlamentares.....	72

<b>6 CADEIA DE VALOR .....</b>	<b>74</b>
<b>7 METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>80</b>
<b>8 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>84</b>
8.1 Comitê de Gestão Estratégica e Governança .....	86
8.2 Diretoria de Planejamento Estratégico .....	86
8.3 Equipes de Planejamento Tático e Equipes de Planejamento Operacional de Apoio à Gestão Estratégica.....	87
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>



# APRESENTAÇÃO



A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso do Sul vem nos últimos anos amadurecendo a gestão de forma a aperfeiçoar a prestação dos serviços. Neste diapasão houve um esforço institucional para promover a estratégia dentro de um modelo de gestão pública focado na eficiência dos serviços com base em instrumentos modernos da administração.

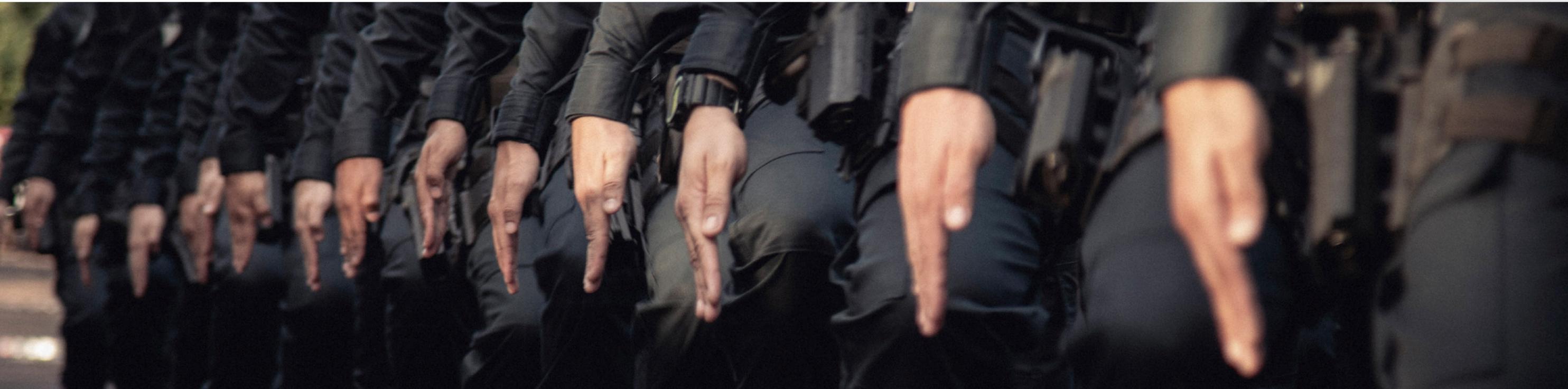
Segundo Cardoso Jr (2011), após a promulgação da Constituição da República de 1988, a gestão pública no país passou a ser analisada de forma mais técnica, profissional e focada nos administrados, naqueles a quem são direcionados os esforços governamentais.

Houve um esforço de transformar a atividade de planejamento governamental em um processo contínuo dentro de um movimento da administração pública gerencial. Trata-se de uma mudança de modelo ocorrida a partir do final da década de 1990, tendo o então ministro Luís Carlos Bresser-Pereira como o grande responsável pela migração do sistema burocrático para o sistema mais eficiente, diminuindo o peso do Estado e se aproximando da administração moderna. (CARDOSO JR, 2011)

A crítica é fundamentada para buscar novos horizontes aplicando os princípios usados nas organizações privadas como qualidade total, *just-in-time*, família ISO-9000, reengenharia, terceirização, informatização, automação, gestão de resultados, *accountability*, gestão de processos, entre outros no âmbito da administração pública com ênfase nos cidadãos. (CARDOSO JR, 2011)

A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso do Sul passou então a capacitar policiais sobre planejamento estratégico, gestão pela qualidade e orçamento público. Na primeira década do século 21, a instituição cedeu um militar para secretaria de estado de assuntos estratégicos, reforçou a sua estrutura de estatística para subsidiar o controle de planejamento da Polícia Militar dentro da terceira seção do Estado-Maior, criou notas de instruções para padronização dos processos de estatísticas entre os batalhões e o Quartel do Comando Geral, criou planos para Unidades, comissões para criação do planejamento estratégico e o Plano Estratégico. Criando assim os alicerces necessários para aperfeiçoar a gestão.





Nos anos 2010 a instituição criou comissões de planejamento estratégico, publicou planos, inseriu os assuntos estratégicos dentro da inteligência da Polícia Militar, formou diversos policiais militares em planejamento estratégico e criou a estrutura organizacional para o planejamento estratégico com a lei de organização básica da PMMS de 2014<sup>1</sup>.

Em 2020 a instituição iniciou mais um ciclo de planejamento estratégico com alcance até 2026. O atual plano estratégico incorporou metodologias de planejamento disseminadas em grandes empresas nacionais e internacionais e nas Polícias Militares do Brasil e do mundo, com o objetivo de fortalecer a gestão estratégica da instituição.



A estrutura organizacional deixada pelas gerações anteriores permitiu o aprimoramento da cultura organizacional para executar o planejamento estratégico e ao longo dos anos, a PMMS iniciou um processo de amadurecimento institucional com a gestão de projetos, captação de recursos, assessoramento parlamentar e a melhoria da governança interna.

Em julho de 2020 iniciou os preparativos para aproximar o setor de assuntos estratégicos da Diretoria de Inteligência - DINTEL com a Diretoria de Planejamento Estratégico - DPE e em 13 de agosto de 2020 foi publicado a portaria nº 097/PM-1/EMG/PMMS, que criou os conselhos consultivo e deliberativo da PMMS com o objetivo de realizar o plano estratégico da PMMS.

<sup>1</sup> Lei Complementar nº 190, de 4 de abril de 2014.

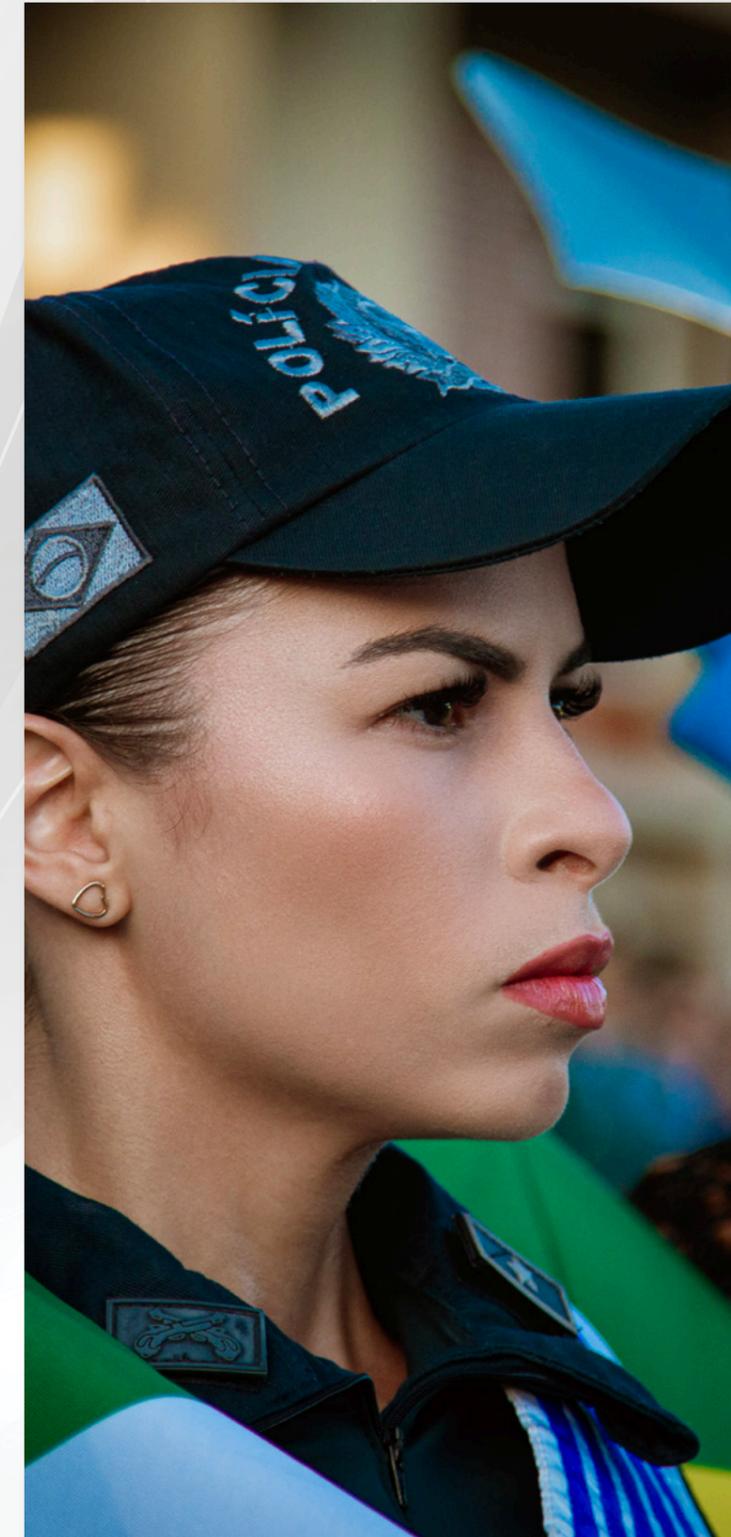
Entre agosto de 2020 até janeiro de 2022 a instituição iniciou processo de constituir uma equipe permanente de policiais militares com o conhecimento em gestão estratégica, gestão de projetos, gestão de processos, gestão da qualidade e captação de recursos. Ao mesmo tempo em que buscava profissionais capacitados, os policiais presentes na DPE iniciaram os primeiros passos para constituir o planejamento estratégico da PMMS entre 2023 e 2026. O processo de estruturação continua e realizou as primeiras entregas no final de 2021 e ao longo do ano de 2022.

O Plano Estratégico foi concebido através da participação do conselho consultivo e deliberativo que contribuíram para a criação das estratégias e objetivos estratégicos. Tal plano permitirá o alinhamento de políticas públicas de segurança pública no âmbito nacional e estadual com as estratégias da Polícia Militar e desta forma potencializar os resultados entregues à sociedade.

O Plano Estratégico pressupõe o estabelecimento da governança através da criação de um Comitê de Gestão Estratégica e Governança que estabelecerá a pactuação, monitoramento e revisão do Plano Estratégico institucional com as políticas públicas referentes à segurança pública.

Desta forma a instituição poderá verificar a convergência estratégica e desdobramentos com demais instrumentos de planejamento existentes da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso do Sul como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, Política Estadual de Segurança Pública e Defesa Social, Plano Plurianual, Estratégia Hemisférica sobre drogas, Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021 - 2030, Plano Estratégico da Secretaria de Justiça e Segurança Pública, Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública, Estratégia Nacional de Segurança Cibernética e demais planos setoriais de políticas públicas relacionadas à ordem pública e a segurança pública.

O esforço da instituição estará direcionado através do compromisso com a estratégia que proporciona, aos sul-mato-grossenses, uma polícia mais profissional, tecnológica, comunitária, treinada, equipada e saudável para entregar mais proteção às pessoas, razão de existir da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso do Sul.





# FINALIDADE



Plano estratégico 2023-2026 da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso do Sul é o guia da instituição para administração pública gerencial sem perder seus valores institucionais históricos. Além disso, possui o objetivo de entregar mais resultados e proteção para sociedade, por intermédio de acompanhamento de indicadores e metas de desempenho, com a alta qualidade do serviço prestado ao cidadão.



## 2.1 ESTRATÉGIA

Segundo Beaufre (1998) o conceito antigo de estratégia militar vem da arte de empregar forças militares para atingir resultados fixados pela política. Para expandir o conceito para além de termos militares, pode ser conceituado da seguinte forma: a arte de fazer a força competitiva para atingir os objetivos da política.

Segundo Mintzberg<sup>2</sup> (1993 apud ANDRADE, 2018) a estratégia do ponto de vista de um plano é considerada uma ação consistentemente determinada para atender uma situação específica ou um propósito determinado. Isto é, primeiramente formula-se a estratégia para depois implementá-las como uma pauta de ação. Exemplo, as “manobras” que as empresas utilizam no “jogo do mercado” frente aos competidores.

<sup>2</sup> MINTZBERG, H. Las cinco Os de la estrategia.  
In: MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. El processo estrategico: conceptos, concextos y casos.  
Mexico: Prentice Hall, 1993.



# CONCEITOS

Segundo Nicolau (2001) um outro ponto de vista mais abrangente que é compartilhado por outros autores é o conceito de que os objetivos são inseparáveis da política e das ações organizadas para atingi-los. Então a estratégia é determinada com os objetivos ao longo prazo, das políticas e as ações adequadas correspondentes aos recursos necessários para atingir o cumprimento da política. Portanto, a estratégia compreende a definição dos objetivos e dos meios, conforme Chandler (1962)<sup>3</sup>; Learned, Chistensen, Andrews e Guth (1965)<sup>4</sup>; Ansoff (1965)<sup>5</sup>; Katz (1970)<sup>6</sup>; Steiner e Miner (1977)<sup>7</sup>; Hax e Majiluf (1988)<sup>8</sup>; Quinn (1980)<sup>9</sup>.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, pg. 30) às empresas ao definirem as suas estratégias devem ter em mente que ela é uma faca com duas lâminas com suas vantagens e desvantagens. As suas vantagens são que fixa uma direção para a instituição, concentra e coordena os esforços das atividades, define a organização e distingue das outras e favorece a coerência das ações dentro da empresa. As desvantagens estão relacionadas ao definir as estratégias de concentrar os esforços da instituição em ocultar os perigos reais, tirando a visão periférica da organização. Outra desvantagem é ao definir as estratégias com exatidão, pode significar simplicidade demais para os olhos de quem a executa, perdendo a visão do sistema complexo onde a organização está inserida.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Bartol e Martin<sup>10</sup> (1998 apud SANTOS 2008) afirmam que a gestão estratégica é um processo que gestores formulam e implementam as estratégias para conseguir atingir os objetivos da organização em função do meio envolvente que a empresa se encontra e as próprias condições internas. Posteriormente deve desenvolver e selecionar as estratégias dentro das limitações e oportunidades da organização para então implementar as estratégias via planos sob o controle de metas.

A gestão estratégica pode ser definida como o alinhamento institucional das políticas públicas e a estratégia da instituição para atingir os objetivos estratégicos, de forma que qualquer alteração no cenário externo da Polícia Militar, possa ser realinhada ao posicionamento da instituição. A gestão do desempenho é realizada através do controle de indicadores e fixação de metas através dos objetivos estratégicos, que por sua vez auxiliam na condução dos esforços institucionais para atingir os objetivos.

A metodologia de gestão estratégica, *Balanced Scorecard*, auxilia no controle dos indicadores nas dimensões de clientes, processo, aprendizado e crescimento e finanças, que foram adaptadas à realidade da PMMS para as dimensões da sociedade, processos, pessoas e finanças. A execução da gestão estratégica é realizada através do controle dos planos institucionais em nível tático e operacional por meio de controle de metas com os seus respectivos indicadores.

3 CHANDLER, A. Strategy and Structure. Cambridge: MIT press, 1962.

4 Learned, E. P.; CHRISTENSEN C. R.; ANDREWS K. R.; GUTH W.D. Business Policy, text and Cases. R.D. Irwin Inc, 1965.

5 ANSOFF, I. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill 1965.

6 KATZ, R, L. Cases and Concepts in Corporate Strategy. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.

7 STEINER, G. A.; MINER J. B. Management Decision. New York: Harper & Row Publishers, 1977.

8 HAX, A. C.; MAJLUF M. S. The concept of strategy and strategy formation process. vol. 18, nº3, p.99-109. Interfaces, 1988.

9 QUINN, J.B. Strategies for Change, Logical Incrementalism. R.D. Irwin Inc, 1980.

10 BARTOL, K. M.; MARTIN, D. C. Management. Third Edition. Irving Mc Graw-Hill, 1998.

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo que desenvolve as estratégias e os objetivos estratégicos institucionais e por fim cria o plano estratégico. Segundo o Andrade (2018, pg. 21) a operacionalização do processo de planejamento estratégico compõe em 6 etapas: 1ª – a definição do negócio, identificação da missão e visão estratégica; 2ª – análise SWOT dos fatores internos; 3ª – análise SWOT dos fatores externos; 4ª – posicionamento estratégico da organização; 5ª – objetivos estratégicos; e 6ª – planos.

Andrade (2018, pg. 14) o planejamento estratégico abrange toda a organização e é dirigido a longo prazo, procurando estabelecer um senso de direção para o futuro da instituição ao mesmo tempo a que exige o desdobramento do plano estratégico em planos táticos e planos operacionais.

### 2.4 PLANO ESTRATÉGICO

O plano estratégico é a formalização das etapas do planejamento estratégico em um documento que contempla os objetivos estratégicos e as suas estratégias para a construção de um futuro desejado a longo prazo da instituição.

### 2.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Segundo Minas Gerais (2021, pg. 14) a iniciativa estratégica é a “forma para combinar os recursos e as capacidades internas, visando ao alcance dos objetivos estratégicos”.

Diante desses conceitos pode-se concluir que a PMMS deve concentrar os seus esforços, meios efetivos e vontade, através do compromisso com a estratégia, para atingir os objetivos estratégicos institucionais que por sua vez estão interligados aos objetivos, diretrizes e princípios da política nacional e estadual de segurança pública entre outras políticas públicas transversais com a ordem pública ou segurança pública.





# IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA PMMS



## 3.1 MISSÃO

Kaplan e Norton (2004, p.36) afirmam que missão é a “declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados”. Completa: “A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.”

A missão está relacionada ao direcionamento geral da instituição dentro do seu negócio, ou seja, dentro da preservação da ordem pública e segurança pública.

### MISSÃO DA PMMS

Servir e proteger a sociedade de Mato Grosso do Sul promovendo a segurança cidadã.

### 3.2 PROPÓSITO

Segundo SEBRAE MG (2018) o propósito é o resumo de valores históricos, éticos, emocionais e práticos da empresa que definem a marca e a cultura organizacional, que fazem as pessoas se moverem. Nenhuma pessoa gosta de fazer algo por fazer e existe o porquê de fazer algo.

Sinek (2018) afirma que grandes líderes oferecem um sentimento de propósito e de pertencimento que pouco tem relação com o salário ou outro benefício externo que poderá obter. A verdadeira liderança está relacionada com a motivação pessoal de levar as pessoas a agirem inspiradas. Essa inspiração é algo pessoal que leva apoiadores, colaboradores, clientes e funcionários a agirem pelo bem de todos, não porque são obrigados, mas pelo seu próprio desejo.

O propósito da instituição define a essência e o motivo da existência da Polícia Militar para sociedade. Qual a frase que sintetiza a crença, motivo e o porquê do Policial Militar levantar todos os dias para vir trabalhar? Qual o propósito da PMMS com a sociedade?

#### PROPÓSITO DA PMMS

Proteger vidas, patrimônio e o meio ambiente, garantir direitos, preservar a ordem pública, combater o crime e fazer cumprir a lei.

### 3.3 VISÃO

Kaplan e Norton (2004, p.37) afirmam que a visão é a “declaração concisa que define as metas a médio e a longo prazo da organização”. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve ser expressa – geralmente em termos motivadores ou “visionários” – como a organização que quer ser percebida pelo mundo.”

#### VISÃO DA PMMS

Ser reconhecida como instituição policial efetiva, na garantia de direitos e proteção de pessoas, sendo referência nacional e internacional na prevenção e na repressão imediata da criminalidade e da violência, pautada na defesa e respeito aos direitos humanos e na qualidade profissional de seus integrantes.

### 3.4 VALORES

Valores são os princípios básicos que a instituição segue para praticar todas as suas atividades.

### 3.4.1 HIERARQUIA E DISCIPLINA

A hierarquia e disciplina são as bases institucionais da Polícia Militar. A disciplina e o respeito à hierarquia devem ser mantidos em todas as circunstâncias da vida policial militar. Na Polícia Militar, o conceito de autoridade acompanha a legitimidade e a responsabilidade e, além disso, estas aumentam conforme grau hierárquico. (RIO DE JANEIRO, 2015)

A cultura militar reverência o respeito à hierarquia, que é evidenciado através do acatamento à autoridade. A disciplina é a rigorosa observância e atendimento integral das leis, regulamentos, normas e disposições, que fundamentam a organização policial militar. (RIO DE JANEIRO, 2015)

### 3.4.2 PROFSSIONALISMO

O Policial Militar está permanentemente de prontidão e faz parte do seu ofício atuar na proteção da vida, na preservação da ordem pública, na garantia de direitos, na proteção da sociedade e das instituições

democráticas de direito. Durante a formação, aprende-se que: “Somos o que fazemos repetidamente. Excelência não é um ato, mas, sim, um hábito”. Aristóteles.

### 3.4.3 HONESTIDADE

Relacionada a exteriorização do policial perante a sociedade do caráter atribuído de quem age com probidade.

### 3.4.4 HONRA

Conhecida como a conduta digna dos policiais de pertencer à instituição pela sua conduta de fidelidade ao serviço policial para servir à sociedade, mesmo com o sacrifício da própria vida.

### 3.4.5 COMPROMETIMENTO

Expressa o pacto entre o policial militar e a Polícia Militar com visão, missão, valores e o propósito institucional para servir à sociedade e fortalecer a PMMS.

### 3.4.6 LEALDADE

Atitude expressa entre os policiais militares no compromisso com a verdade, na dedicação em cumprir suas obrigações e ser plenamente confiável.

### 3.4.7 RESPEITO AOS DIREITOS HUMANOS

Os policiais militares são garantidores dos direitos humanos de toda a sociedade. As ações dos policiais militares garantem, até mesmo parados no policiamento ostensivo a pé, a garantia de ir e vir, direito à segurança, direito à liberdade de expressão, direito à vida, entre outros. A garantia dos direitos é um serviço permanente da Polícia Militar oferecido à sociedade, ininterruptamente em todos os dias do ano.

### 3.4.8 DIGNIDADE HUMANA

As ações dos policiais militares garantem os direitos humanos da população, conseqüentemente reconhecem e protegem a dignidade humana.

Segundo Sarlet (2011) conceitua dignidade humana como “a qualidade intrínseca e distintiva reconhecida em cada ser humano que o faz merecedor do mesmo respeito e consideração por parte do Estado e da comunidade, implicando, neste sentido, um complexo de direitos e deveres fundamentais que assegurem a pessoa tanto contra todo e qualquer ato de cunho degradante e desumano...”

### 3.4.9 CORAGEM

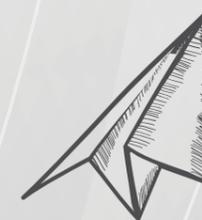
Capacidade de manter a firmeza de agir em situações de perigo até mesmo diante de risco à própria vida.

### 3.4.10 RESPONSABILIDADE

Ação de possuir a obrigação de responder pelos próprios atos ou algo que foi confiado.



# MAPA ESTRATÉGICO DA PMMS



○ mapa estratégico segundo Kaplan e Norton (2004, pg. 10) é uma representação visual dos objetivos estratégicos da instituição nas quatro perspectivas da metodologia de planejamento estratégico *Balanced Scorecard*, demonstrando uma linguagem comum para os colaboradores e as prioridades de empreendimentos para que a organização entregue mais valor aos clientes. A entrega de valor da Polícia Militar para seus clientes consiste em fornecer uma proteção maior para a sociedade.

○ O mapa estratégico auxilia demonstrar a interdependência dos objetivos estratégicos para a Polícia Militar e a importância de todos os objetivos serem cumpridos para favorecer a sociedade com uma instituição que trabalhe de forma mais efetiva para proteger vidas, patrimônio e o meio ambiente, garantir direitos, preservar a ordem pública, combater o crime e fazer cumprir a lei.

Kaplan e Norton (2004, pg. 203) citam que através dos ativos intangíveis das organizações, como exemplo a prontidão do capital humano (representado pelas habilidades, o talento e know-how torna a empresa capaz de atuar em processos estratégicos importantes para o sucesso da estratégia), prontidão do capital informacional (representado banco de dados, sistemas, redes, entre outros que fornecem as informações e conhecimento a instituição) e a prontidão do capital organizacional (representa a capacidade da empresa de sustentar processos de mudanças para executar a estratégia), que esses não criam valor para a organização sozinhos e dependem do alinhamento com a estratégia para poderem atingir os objetivos estratégicos.

Desta forma o mapa estratégico da Polícia Militar visa representar o interesse da instituição no alinhamento dos esforços de seus policiais militares para atingir os objetivos estratégicos e que este por sua vez, esteja alinhado às políticas públicas de segurança pública.



## MAPA ESTRATÉGICO





# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PMMS



Segundo Andrade (2018) os objetivos estratégicos de uma maneira simples podem ser definidos como uma situação futura desejada no qual devem ser empregados os recursos e esforços, sem desconsiderar as respostas aos ambientes internos e externos da organização.

Segundo Kast e Rosenzweig<sup>11</sup> (1994 apud ANDRADE, 2018) afirmam que os objetivos estratégicos são referentes às condições desejadas que a organização almeja como uma entidade individual. Eles afirmam que dependendo do tipo da organização, os objetivos podem ser simples ou complexos, por exemplo, as universidades, hospitais ou órgãos públicos ao estabelecer objetivos serão mais complexos do que empresas privadas.

<sup>11</sup> KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. México: McGraw-Hill, 1994.

As funções de estabelecer objetivos estratégicos são:

- ✓ *Legitimar as atividades da organização na sociedade;*
- ✓ *Identificar os diversos grupos de interesse e a forma através das quais contribuem ou limitam as atividades da organização;*
- ✓ *Guiar as atividades ao focar a atenção e o comportamento em direções com os fins definidos;*
- ✓ *Conseguir o apoio de vários indivíduos e grupos nos esforços da organização;*
- ✓ *Figurar como padrão para que se possa avaliar a atuação da organização;*
- ✓ *Reduzir a incerteza no processo de tomada de decisões;*
- ✓ *Avaliar as mudanças como uma base para que a organização aprenda e se adapte;*
- ✓ *Servir como base para os sistemas de controle e planejamento que guiam e coordenam as ações da organização;*
- ✓ *Estabelecer uma base sistemática para motivar e recompensar os participantes pelo seu cumprimento (cumprimento dos objetivos organizacionais).*

Segundo Kaplan e Norton (2004, pg. 55) o *Balanced Scorecard* traduz os objetivos estratégicos em indicadores e metas, e para esses serem alcançados, há necessidade da organização identificar um conjunto de programas/projetos que criam condições para realizar as metas. Os autores definem as iniciativas estratégicas como programas. Desta forma, os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas para alcançar a meta. Posteriormente os planos institucionais definem e fornecem como conseguir os recursos para iniciativas estratégicas e estes recursos são visualizados como um pacote integrado de investimentos para alcançar os objetivos estratégicos.



**Objetivo 1**  
**CONTRIBUIR PARA REDUÇÃO DE CRIME VIOLENTO**  
**E AUMENTO DA SENSAÇÃO DE SEGURANÇA NO ESTADO**



**Iniciativas estratégicas:**

- OE1.IE1 Reestruturar o policiamento de radiopatrulha nas cidades e o policiamento comunitário;
- OE1.IE2 Reestruturar o policiamento ostensivo das unidades do Comando de Policiamento Especializado - CPE;
- OE1.IE3 Reestruturar o policiamento ostensivo nas fronteiras e divisas;
- OE1.IE4 Sedimentar o patrulhamento rural e o policiamento comunitário;
- OE1.IE5 Aumentar a capacidade de ação da polícia administrativa;
- OE1.IE6 Aumentar a capacidade da atividade de inteligência;
- OE1.IE7 Aumentar a capacidade de investigações de crimes militares;
- OE1.IE8 Manter a capacidade de preservação da ordem pública em caso de falência de outros órgãos de segurança pública;
- OE1.IE9 Apoiar outros órgãos públicos;
- OE1.IE10 Executar o Plano de Defesa na capital;
- OE1.IE11 Executar o Plano de Defesa no interior;
- OE1.IE12 Aumentar a capacidade de enfrentamento à violência contra as mulheres e grupos vulneráveis.

**5.1 DIMENSÃO SOCIEDADE**

Os objetivos estratégicos, na dimensão da sociedade, estão relacionados às principais iniciativas estratégicas de potencializar os serviços da Polícia Militar diretamente para a sociedade no aumento de proteção e sensação de segurança.

São objetivos ligados à principal entrega de valor da Polícia Militar, que é proteger a sociedade, enquanto se interliga com a missão e ao propósito da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso do Sul.

## Objetivo 2

### REDUZIR O CUSTO E O TEMPO DO ATENDIMENTO DE OCORRÊNCIAS POLICIAIS



#### Iniciativas estratégicas:

- OE2.IE1** Reestruturar o policiamento ostensivo da Capital para atendimento de crimes de menor potencial ofensivo;
- OE2.IE2** Reestruturar o policiamento ostensivo no interior para atendimento de crimes de menor potencial ofensivo.



## Objetivo 3

### PROMOVER A PROTEÇÃO DO MEIO AMBIENTE E A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL



#### Iniciativas estratégicas:

- OE3.IE1** Ampliar e reestruturar a fiscalização do meio ambiente;
- OE3.IE2** Ampliar e reestruturar a educação ambiental no Estado de Mato Grosso do Sul;
- OE3.IE3** Implantar energia fotovoltaica nas unidades da Polícia Militar;
- OE3.IE4** Implantar a transformação digital nos documentos que tramitam na instituição;
- OE3.IE5** Implantar a logística reversa em papéis e cartuchos de munições.

#### Objetivo 4

#### FOMENTAR ESTRATÉGIAS DE APROXIMAÇÃO DA POLÍCIA COM A SOCIEDADE



#### Iniciativas estratégicas:

- OE4.IE1 *Ampliar a atuação da Polícia Militar com a sociedade tendo como base a filosofia de polícia comunitária;*
- OE4.IE2 *Ampliar a participação institucional nos conselhos estaduais;*
- OE4.IE3 *Ampliar a capacidade de atendimento do 181.*



#### Objetivo 5

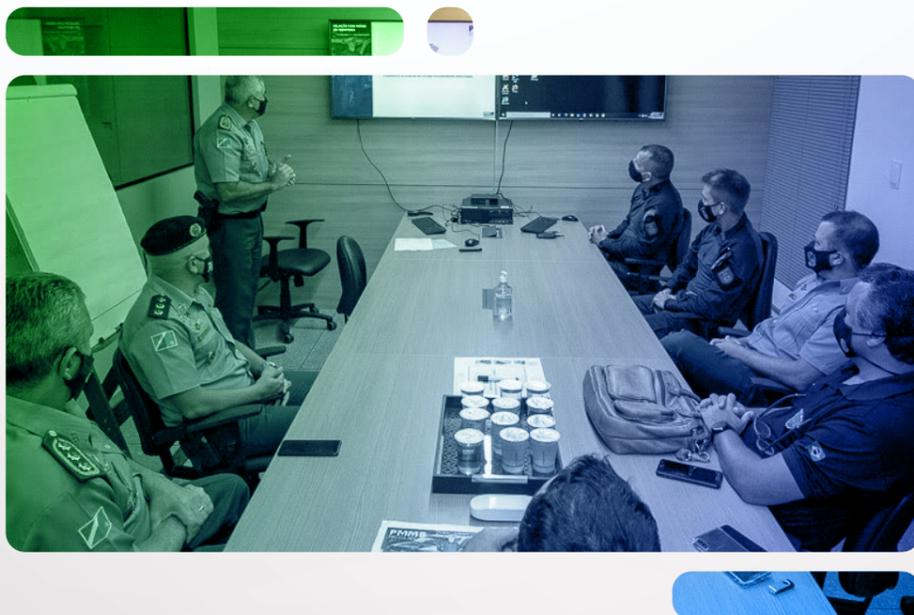
#### FORTALECER A IMAGEM DA INSTITUIÇÃO



#### Iniciativas estratégicas:

- OE5.IE1 Fortalecer a comunicação social institucional.
- OE5.IE2 Consolidar e modernizar a imagem institucional alicerçada com a missão constitucional de polícia ostensiva.





**Objetivo 7**  
**CONSOLIDAR A GESTÃO ESTRATÉGICA**

**Iniciativas estratégicas:**

- OE7.IE1** *Implantar e sistematizar a gestão estratégica da PMMS;*
- OE7.IE2** *Criar o modelo de excelência em gestão;*
- OE7.IE3** *Implementar a Política de Gestão de Risco no âmbito da governança;*
- OE7.IE4** *Aprovar o plano de governança.*



**Objetivo 8**  
**IMPLEMENTAR A GESTÃO POR PROCESSOS**

**Iniciativas estratégicas:**

- OE8.IE1** *Racionalizar os processos;*
- OE8.IE2** *Racionalizar as estruturas organizacionais;*
- OE8.IE3** *Terceirizar os processos de suporte (administrativos) com objetivo de liberar efetivo policial para os processos finalísticos (atividade-fim).*





**Objetivo 9**  
**PROMOVER A REESTRUTURAÇÃO DA INFRAESTRUTURA,**  
**LOGÍSTICA E SETOR OPERACIONAL**



**Iniciativas estratégicas:**

- OE9.IE1** Reestruturar as Unidades de Policiamento Especializado;
- OE9.IE2** Reestruturar o Grupo de Policiamento Aéreo da Polícia Militar;
- OE9.IE3** Reestruturar as Unidades de Policiamento de Área na Capital;
- OE9.IE4** Reestruturar as Unidades de Policiamento de Área no Interior;
- OE9.IE5** Reestruturar a infraestrutura predial e logística da Academia de Polícia Militar – APM;
- OE9.IE6** Reestruturar a infraestrutura predial e logística do Centro de Ensino, Formação e Aperfeiçoamento de Praças – CEFAP;
- OE9.IE7** Adquirir bens para execução de serviços administrativos;
- OE9.IE8** Adequar efetivo na Polícia Militar com metodologia de distribuição de efetivo;
- OE9.IE9** Adquirir e adequar a quantidade de viaturas da Polícia Militar com metodologia de distribuição de viaturas;
- OE9.IE10** Proporcionar a segurança das instalações;
- OE9.IE11** Adquirir fardamento e equipamento de proteção individual para o efetivo;
- OE9.IE12** Adquirir armamentos e instrumentos de menor potencial ofensivo.

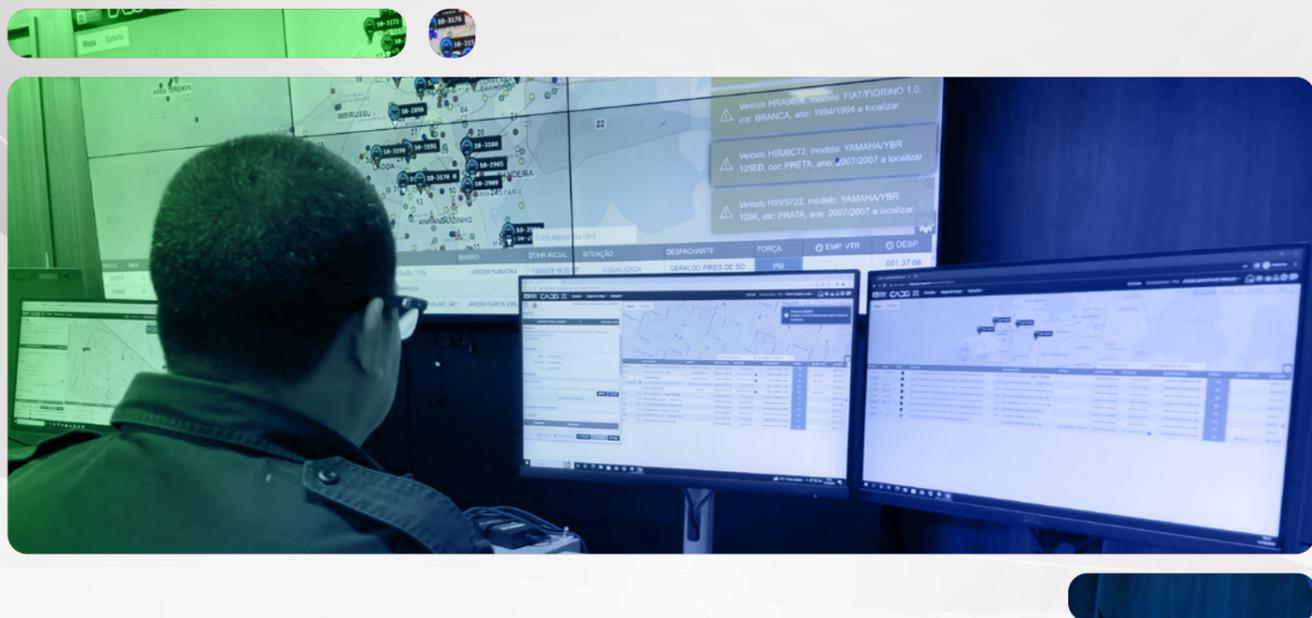
## Objetivo 10

### AMPLIAR A CAPACIDADE DE ATENDIMENTO DO COPOM EM TODAS AS CIDADES



#### Iniciativas estratégicas:

- OE10.IE1** Estruturar o Centro de Comando e Controle na capital;
- OE10.IE2** Estruturar o Centro de Comando e Controle nas cidades do interior;
- OE10.IE3** Ampliar a comunicação digital para todas as cidades do Estado;
- OE10.IE4** Fomentar o videomonitoramento na capital e interior com leitura OCR (Optical Mark Recognition).



## Objetivo 11

### ADEQUAR A INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA ÀS NECESSIDADES INSTITUCIONAIS



#### Iniciativas estratégicas:

- OE11.IE1** Ampliar as capacidades de armazenamento, proteção e utilização de dados;
- OE11.IE2** Proporcionar o local adequado para a atividade tecnológica;
- OE11.IE3** Implementar rádios portáteis e de viaturas com tecnologia digital;
- OE11.IE4** Adquirir equipamentos adequados e compatíveis de tecnologia da informação e comunicação para atendimento direto ao cidadão, proporcionando assim o atendimento pleno no local da ocorrência.





### Objetivo 13

#### AUMENTAR A QUALIDADE TÉCNICA-CIENTÍFICA DOS CURSOS DA APM E CEFAP



##### Iniciativas estratégicas:

- OE13.IE1 *Fomentar termos de cooperação técnica entre instituições de ensino superior com a Polícia Militar;*
- OE13.IE2 *Aperfeiçoar o sistema de ensino, pesquisa e extensão da PMMS;*
- OE13.IE3 *Criar a revista de ciência policial da PMMS;*
- OE13.IE4 *Revisar e aperfeiçoar a matriz curricular de ensino dos cursos de formação, aperfeiçoamento e especialização;*
- OE13.IE5 *Implantar o Instituto Superior de Segurança Pública da Polícia Militar (ISPM), conforme legislação vigente;*
- OE13.IE6 *Implantar o Colégio Tiradentes da Polícia Militar (CTPM), conforme a legislação vigente.*



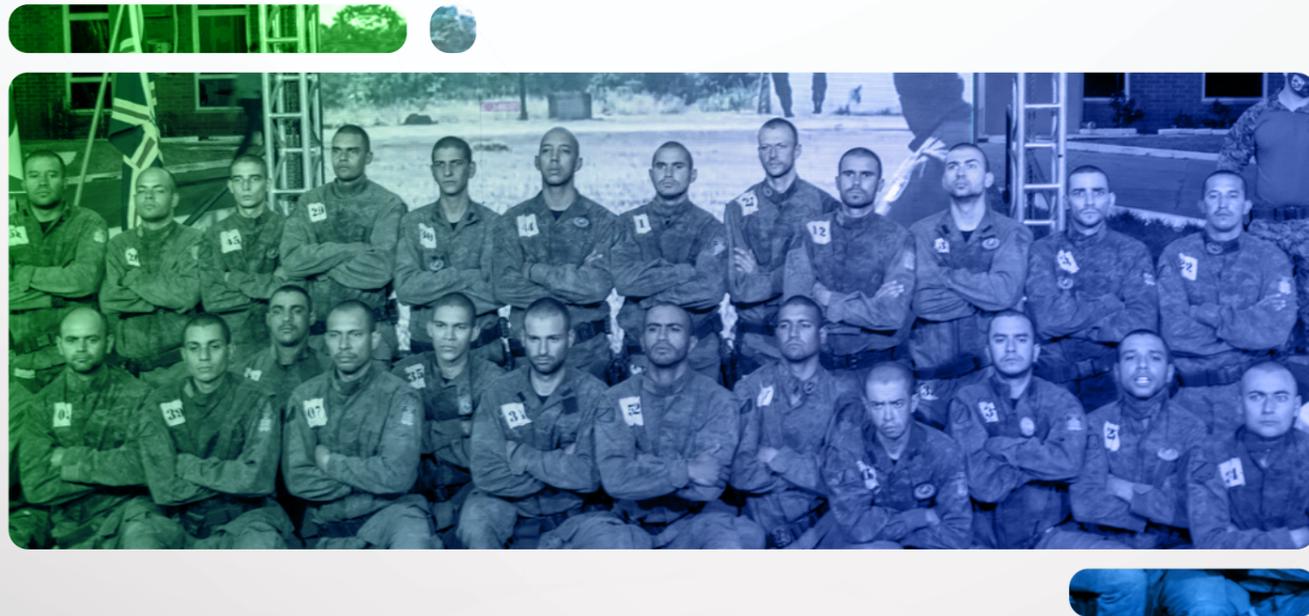
### Objetivo 14

#### PROMOVER O NIVELAMENTO DE CONHECIMENTO E TREINAMENTO CONTINUADO



##### Iniciativas estratégicas:

- OE14.IE1 *Capacitar continuamente policiais para os tipos de Policiamento Ostensivo;*
- OE14.IE2 *Capacitar continuamente os policiais para a prevenção e investigações de crimes militares;*
- OE14.IE3 *Capacitar continuamente os policiais para atendimento pleno ao cidadão no local da ocorrência, conforme a Lei 9.099/95;*
- OE14.IE4 *Fomentar simpósios, seminários, workshops, encontros de interesse da instituição;*
- OE14.IE5 *Fomentar intercâmbio com instituições de segurança pública e defesa nacional, brasileiras e estrangeiras.*



Objetivo 15  
PROMOVER A GESTÃO DE TALENTOS E COMPETÊNCIAS



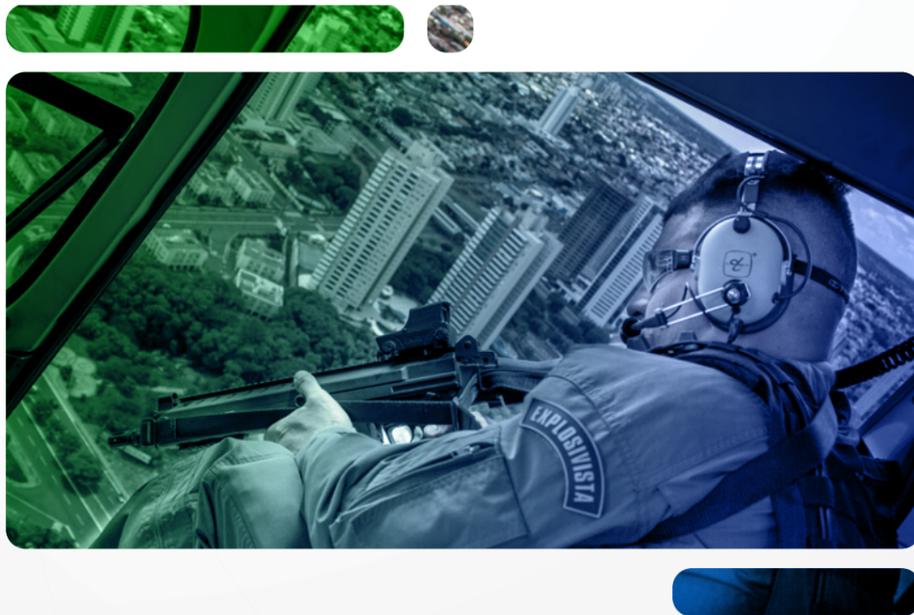
Iniciativas estratégicas:

- OE15.IE1 Implementar os indicadores de gestão de pessoas;
- OE15.IE2 Criar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para as funções operacionais e administrativas;
- OE15.IE3 Implementar a gestão de talentos;
- OE15.IE4 Fortalecer o reconhecimento profissional por meio da meritocracia.



5.4 DIMENSÃO FINANCEIRA

Os objetivos estratégicos na dimensão financeira relacionam-se ao esforço institucional em entregar serviços para sociedade com menores custos, com maiores retornos sobre o investimento e, do ponto de vista de controle criminal, proporcionar os melhores investimentos baseados nos maiores resultados no enfrentamento do crime. A capacidade de entrega de valor para o cliente-alvo, a sociedade, está relacionada à capacidade de captação dos recursos e transformá-los, através dos processos internos, em melhores resultados em preservação da ordem pública.



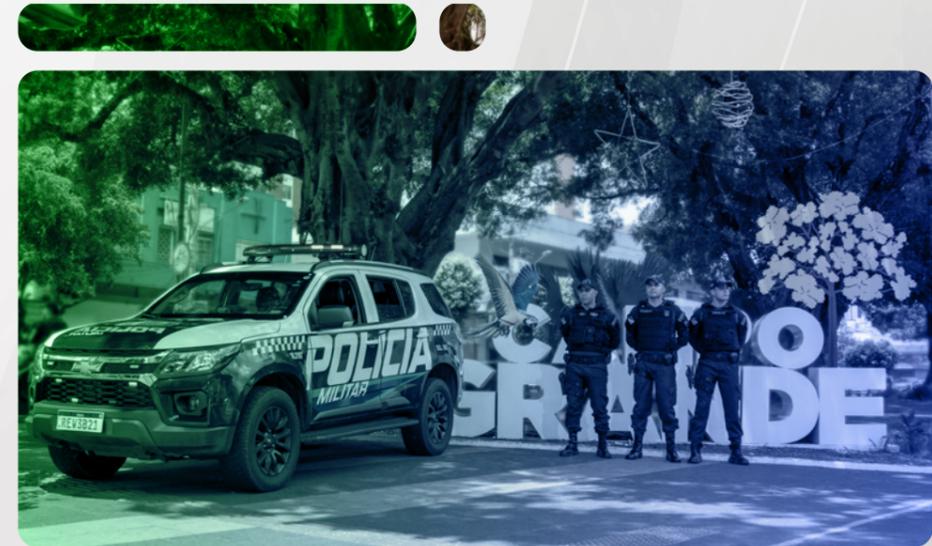
#### Objetivo 16

### GARANTIR OS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS NECESSÁRIOS AO PLENO FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO



#### Iniciativas estratégicas:

- OE16.IE1** Inserir a Polícia Militar no Plano Plurianual (PPA) dentro das ações orçamentárias e localizadores programáticas;
- OE16.IE2** Inserir a Polícia Militar na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) dentro das ações orçamentárias e localizadores programáticas;
- OE16.IE3** Inserir a Polícia Militar na Lei Orçamentária Anual (LOA) dentro das ações orçamentárias e localizadores programáticas;
- OE16.IE4** Garantir orçamentos compatíveis com as missões ordinárias e extraordinárias da Polícia Militar;
- OE16.IE5** Implementar e sistematizar o controle orçamentário da PMMS;
- OE16.IE6** Estruturar a Assessoria Parlamentar para em conjunto com o Escritório de Projetos construir o portfólio institucional para captação de recursos;
- OE16.IE7** Elaborar de forma técnica a distinção entre investimentos necessários para o aperfeiçoamento da instituição e o custeio obrigatório para a prestação dos serviços;



#### Objetivo 17

### PROMOVER INICIATIVAS PARA REDUÇÃO DO CUSTEIO



#### Iniciativas estratégicas:

- OE17.IE1** Promover o uso racional de recursos energéticos;
- OE17.IE2** Promover o uso racional de recursos hídricos;
- OE17.IE3** Promover iniciativas para redução do tempo-resposta de atendimento fazendo com que a viatura permaneça menos tempo fora do policiamento preventivo, reduzindo gastos e aumentando resultados.

Objetivo 18

**AMPLIAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS ADVINDOS  
DE CONVÊNIOS E EMENDAS PARLAMENTARES**



**Iniciativas estratégicas:**

- OE18.IE1** Encaminhar e divulgar o portfólio de projetos para diversos órgãos federais, estaduais e municipais;
- OE18.IE2** Gerir os convênios e emendas parlamentares da PMMS;
- OE18.IE3** Estruturar a assessoria parlamentar;
- OE18.IE4** Fomentar o funcionamento do escritório de projetos e captação de recursos.





# CADEIA DE VALOR



Segundo Porter (1989, pg. 34) toda empresa é uma reunião de atividades para produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto. A forma que cada empresa ou instituição pública executa as suas atividades é um reflexo da sua história, da sua estratégia e do método de implementação da estratégia. A forma que cada empresa interliga essas atividades é a fonte básica para conseguir a vantagem competitiva.

Porter (1989, pg. 31) a vantagem competitiva não deve ser observada analisando toda a organização e sim suas partes, os seus elos, como existe a comunicação entre o setor operacional, com a comunicação social, o suporte logístico, os projetos, a entrega do serviço ao cliente e o suporte ao cliente após a entrega.



## CADEIA DE VALOR

### PREVENÇÃO DE ILÍCITOS

Policiamento ostensivo e preventivo  
 Policiamento, Segurança e Mobilidade no Trânsito Urbano e Rodovias Estaduais  
 Operações Policias e Segurança de Eventos  
 Parceria com a Comunidade  
 Polícia Administrativa  
 Redução da Revitimização e Reincidência  
 Atuação Residual para Garantia da Lei e da Ordem  
 Defesa Civil  
 Gestão de Checagens Preventivas



### PRONTA RESPOSTA AOS SERVIÇOS DE EMERGÊNCIA E FISCALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Gestão de Atendimentos de Ocorrência  
 Polícia de Choque  
 Operações Especiais  
 Processo Administrativo Disciplinar  
 Polícia Judiciária Militar  
 Defesa Civil  
 Apoio a outros Órgãos



**GARANTIR DIREITOS E ORDEM PÚBLICA PRESERVADA**

### AÇÕES INTEGRADAS DE DEFESA DA NAÇÃO

Segurança e Defesa Territorial



**APOIO À DEFESA NACIONAL**

### AÇÕES DE RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE E GOVERNO

Relacionamento com a Sociedade e Governo



**FORTALECER AS INTERAÇÕES SOCIAIS E GOVERNAMENTAIS**

### GESTÃO ESTRATÉGICA, CONTROLE E SUPORTE

Gestão Estratégica e Controle	Saúde e Promoção Social
Orçamento e Finanças	Gestão de TI
Instrução, Ensino e Pesquisa	Comunicação Social
Gestão Logística	Inteligência de Segurança Pública
Gestão de Pessoal	



**GOVERNANÇA CORPORATIVA**



**P  
R  
O  
T  
E  
G  
E  
R**



# METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA



Segundo ENAP (2017) a metodologia *Balanced Scorecard* – BSC é uma metodologia de gestão estratégica que proporciona uma tradução confiável entre os valores, a missão, a visão traduzida em objetivos estratégicos, medidas de desempenho e metas.

A ENAP (2017) afirma que 70% das 1000 empresas da revista Fortune utilizam o BSC como metodologia de gestão estratégica, pelos seguintes motivos:

- ✓ *Sistema de medidas com seus indicadores e metas;*
- ✓ *Sistema de gestão estratégica, pois proporciona o acompanhamento do alcance das metas; e*
- ✓ *Uma ferramenta de comunicação da estratégia através do mapa estratégico que distribui os objetivos em quatro dimensões com os seguintes componentes: objetivos, metas, indicadores e metas.*

O BSC proporciona estabelecer uma relação de causa e efeito entre qualquer ação, operação ou qualquer atividade administrativa realizada por Policiais Militares com os objetivos estratégicos. O BSC proporciona observar as atividades da Polícia Militar por meio de controle das metas de desempenhos estratégicos e setoriais, o que reforça o compromisso de todos os Policiais Militares com a identidade institucional.



# DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA



Andrade (2018) afirma que o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa possibilita a criação de um futuro desejado, porém é necessário que exista os seus desdobramentos em planos mais detalhados (planos de ação), enquanto o planejamento estratégico aborda questões de caráter amplo e voltado a médio e longo prazo.

Segundo Costa<sup>12</sup> (2007 apud ANDRADE 2018) “um verdadeiro plano estratégico não estará pronto se não estiverem prontos os planos de ação... para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação para assegurar que as ações e os passos necessários para implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas.”

<sup>12</sup> COSTA, Elizier Arantes. Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007, p 217-218.

### 8.1 COMITÊ DE GESTÃO ESTRATÉGICA E GOVERNANÇA

A PMMS criará o Comitê de Gestão Estratégica e Governança com o objetivo principal de consolidar a gestão estratégica da instituição através do cumprimento das metas institucionais através dos indicadores. Através da ferramenta de gestão PDCA, o comitê observará o andamento do cumprimento das metas durante a sua execução, ao verificar o que foi realizado com o que foi planejado e realizar correções necessárias, podendo redefinir o planejamento inicial. O controle e avaliação do plano estratégico é iniciado por este comitê.

Segundo Minas Gerais (2020, pg. 17), o comitê possui as principais atribuições de emitir parecer sobre mudanças no plano estratégico, para validação do Comandante-Geral; validar os projetos e indicadores estratégicos; validar as metas dos indicadores estratégicos; e promover reuniões de monitoramento, controle e avaliação do plano estratégico e seus desdobramentos.

### 8.2 DIRETORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Diretoria de Planejamento Estratégico assessora o Comitê de Gestão Estratégica e Governança, pois possui em sua estrutura as subdiretorias que auxiliam na gestão estratégica da PMMS: Planejamento Estratégico, Escritório Institucional de Projetos, Gestão de Processos, Gestão da Qualidade e Desenvolvimento de Recursos.

Segundo Minas Gerais (2020, pg. 17), a competência da estrutura da Polícia que atua na gestão estratégica é coordenar o processo de elaboração do Plano Estratégico; assessorar tecnicamente, o Comitê de Gestão Estratégica e Governança, na definição dos objetivos, iniciativas estratégicas, projetos, indicadores e metas; capacitar nos integrantes dos comitês de planejamento tático nas áreas de gestão por processos, gestão de projetos e gestão estratégica; monitorar e controlar os projetos estratégicos prioritários; e difundir as diretrizes e pareceres emitidos pelo Comitê de Gestão Estratégica e Governança.

### 8.3 EQUIPES DE PLANEJAMENTO TÁTICO E EQUIPES DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL DE APOIO À GESTÃO ESTRATÉGICA

A PMMS criará as equipes de planejamento tático e equipes de planejamento operacional de apoio à gestão estratégica.

As equipes de planejamento tático devem ser compostas por responsáveis por órgãos de direção e Comandantes de Grandes Comandos que possuem relação com as iniciativas estratégicas. O seu objetivo é delimitar os planos com os indicadores estratégicos, determinar os programas/projetos validados pelo comitê, criar os indicadores setoriais, criar as metas de indicadores setoriais, verificar os recursos necessários e os esforços na gestão de processos para que a iniciativa seja cumprida. Cada iniciativa pode conter diferentes arranjos entre as diretorias e grandes comandos conforme as responsabilidades para criar o plano e gerir os projetos.

As equipes de planejamento operacional serão compostas por responsáveis por órgãos de execução, com exceção dos Comandantes do Grandes Comandos, para realizarem os planos com as metas delimitadas com os respectivos indicadores setoriais e indicadores estratégicos. As unidades operacionais da PMMS poderão criar os seus indicadores, planos e programas e/ou projetos orientados pela DPE visando melhorar o esforço institucional na região do Batalhão, Companhia ou Pelotão.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS



O objetivo do plano estratégico da Polícia Militar é aumentar a proteção da sociedade, através da coordenação da gestão estratégica, e potencializar a atuação de ações preventivas e de repressão imediata com o propósito institucional de proteger vidas, patrimônio e o meio ambiente, garantir direitos, preservar a ordem pública, combater o crime e fazer cumprir a lei.

O desafio em proteger a sociedade é ampliado ao considerar que o Estado de Mato Grosso do Sul faz fronteira com países produtores de drogas, e parte do seu mercado consumidor de maconha e cocaína está inserido dentro do território brasileiro. A produção de drogas “excedente” é destinada a outros países no hemisfério norte ao aproveitar a logística de comércio internacional. Esse cenário potencializa o crime no Estado e conseqüentemente pressiona a gestão da instituição a produzir mais proteção para sociedade diante de problemas internacionais.

A PMMS com o plano estratégico faz uma análise nos ambientes internos e externos da instituição para concentrar os esforços em realizar as estratégias para cumprir os seus objetivos estratégicos. Através dessa gestão por resultados, a PMMS contribui com a segurança pública da sociedade sul-mato-grossense e conseqüentemente fortalece a visão desejada no planejamento do Estado de Mato Grosso do Sul: “um bom lugar para se viver e investir.”

A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso do Sul reforça o seu compromisso para se alinhar ao governo que projeta um salto para um novo futuro com um Estado inclusivo, próspero, verde e digital, que só é possível com segurança para toda a população.

*“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia.”*

William Edwards Deming.



## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BEAUFRE, André. **Introdução à Estratégia**. Tradução de Luiz de Alencar Araripe. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Ed., 1998. Título original: Introduction a la stratégie. ISBN 85-7011-236-X.

CARDOSO JR, José Celso. **Planejamento Governamental e Gestão Pública no Brasil**: Elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado. Disponível em [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1584.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1584.pdf) . Acesso em: 11 ago. 2022.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. **Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas**. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 11ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Título original: Strategy maps.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. Comando-Geral PMMG. **Plano Estratégico 2020-2023**. 2. Ed. – Belo Horizonte: PMMG – Comando-Geral, 2021.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia** – um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Título original: Strategy Safari: The complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. ISBN 0-237-71958-0 / 9780273719588.

PORTER, Michel. **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. Título original: Competitive Advantage. ISBN 85-700-1558-5.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Instituto para o desenvolvimento de gestão empresarial – ISCTE. Lisboa: 21 set. 2001. Disponível em [http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB\\_2011\\_1/Modulo\\_9/Direcao\\_Estrategica/material\\_didatico/material\\_complementar/conceito\\_20estrategia%20\(1\).pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_9/Direcao_Estrategica/material_didatico/material_complementar/conceito_20estrategia%20(1).pdf). Acesso em: 15 ago. 2022.

RIO DE JANEIRO. Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro – PMERJ. **Diretrizes gerais do Comandante Geral e marcas de qualidade da PMERJ**. Rio de Janeiro: Boletim da PM nº 003 de 7 de jan 2015.

SARLET, Info Wolfgang. **Dignidade da Pessoa Humana e Direitos Fundamentais na Constituição Federal 1988**. Disponível em [http://lotuspsicanalise.com.br/biblioteca/Ingo\\_W\\_Sarlet\\_Dignidade\\_da\\_Pessoa\\_Humana\\_e\\_Direitos\\_Fundamentais.pdf](http://lotuspsicanalise.com.br/biblioteca/Ingo_W_Sarlet_Dignidade_da_Pessoa_Humana_e_Direitos_Fundamentais.pdf) . Acesso em 12 ago. 2022.

SANTOS, Antonio J. Robalo. **Gestão Estratégica**. Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS -MS. SEBRAE - MG. **Propósito**: Por que toda empresa deve ter um? 2018. Disponível em: <https://inovacaosebraeminas.com.br/proposito-por-que-toda-empresa-deve-ter-um/>. Acesso em 19 ago. 2022.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê**. Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. Título original: Start with why.

**PMMS**  
POLÍCIA MILITAR  
MATO GROSSO DO SUL