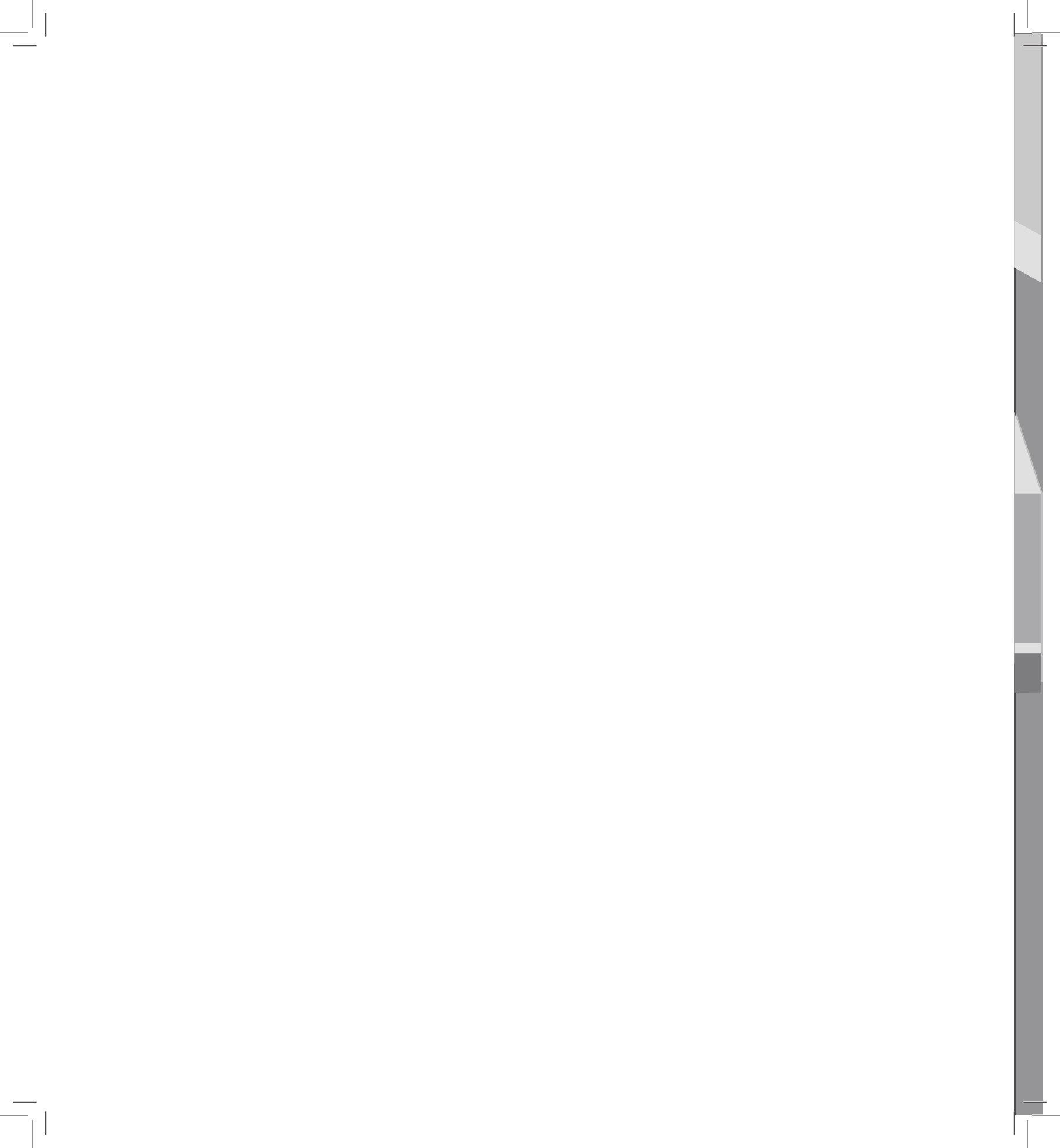


# Plano Estratégico Polícia Militar do Pará

2015/2025





# Plano Estratégico Polícia Militar do Pará

2015/2025



Coordenação Geral: CEL PM Roberto Luiz de Freitas Campos  
CEL PM Lázaro Saraiva de Brito Junior  
CEL PM Hélio Lisboa da Silva

Coordenação do Texto: TEN CEL PM Aldemar Loureiro Maués Junior  
MAJ PM Alessandro Cezar Capistrano Neves

Projeto Gráfico e Diagramação: Heijy Okada

Capa e Tratamento de imagens: Heijy Okada

Revisão de Textos: TEN CEL PM Elis Ângela Ramos da Silva

Impressão e Acabamento: GTR Gráfica e Editora Ltda.

Consultoria: Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática Ltda.

Contatos e Informações:

Quartel do Comando Geral da Polícia Militar do Pará  
Estado Maior Geral da PMPA  
Rodovia Augusto Montenegro, nº 8401, Km 09  
Bairro: Parque Guajará, Distrito de Icoaraci, Belém-PA, CEP 66821-000  
Contatos: (91) 3258-9900 / 9800  
e-mail: emg.pmpa@gmail.com  
Website: www.pm.pa.gov.br

© 2015 - POLÍCIA MILITAR DO PARÁ

Copyright © 2015

Qualquer parte desta publicação poderá ser reproduzida desde que citada a fonte.

PARÁ – POLICIA MILITAR.

Plano Estratégico da Polícia Militar do Pará 2015/2025. Estado Maior da PMPA. 6ª Seção do EMG – Planejamento e Orçamento. 1ª edição. Belém. PMPA-2015.

91p: 24cm

1. Plano Estratégico. 3. Segurança Pública. 2. Polícia Militar do Pará. I. Título.

CDD.355.6

Catálogo : Bibliotecária do IESP: Adma Barra Salim – CRB/2 nº 545.





**GOVERNADOR DO ESTADO DO PARÁ**

Simão Robison Oliveira Jatene

**SECRETÁRIO DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL**

Gen EB Jeannot Jansen da Silva Filho

**Comandante-Geral da PMPA**

Coronel PM Roberto Luiz de Freitas Campos

**Chefe do Estado-Maior-Geral da PMPA**

Coronel PM Lázaro Saraiva de Brito Junior



## GRUPO DE TRABALHO

### Coordenação Geral

CEL PM Roberto Luiz de Freitas Campos  
CEL PM Lázaro Saraiva de Brito Junior  
CEL PM Hélio Lisboa da Silva

### Equipe de Trabalho – Grupo de Controle

TEN CEL PM Marcelo Ronald Botelho de Souza  
TEN CEL PM Aldemar Loureiro Maués Junior  
MAJ PM Alessandro Cezar Capistrano Neves

## COLABORADORES

TEN CEL PM Mário Antônio Muniz Marques Filho	MAJ PM Claydson Cley Lima Fernandes
TEN CEL PM Jair da Cruz dos Santos	MAJ PM Janderson Paixão de Souza
TEN CEL PM Edir da Silva Oliveira	MAJ PM Ronaldo Braga Charlet
TEN CEL PM Elis Ângela Ramos da Silva	CAP PM Gisely Moraes de Carvalho
TEN CEL PM Paulo Eduardo Mendes Campos	CAP PM Jorge Fabrício dos Santos
TEN CEL Moisés Costa da Conceição	CAP PM Eduardo Ângelo Moraes de Carvalho
MAJ PM Francenilson Félix Oliveira Marinho	CAP PM Ildelfonso Gonçalves Hanneman
MAJ PM Marielza Andrade da Silva	CAP PM Rute Andréia de Souza Campos
MAJ PM Raul Zênio Gentil da Silva	SGT PM Elcinei de Oliveira Costa
MAJ PM Ausier Abrunhosa F. de Mendonça Jr.	SGT PM Lucicleide Ramos Moura
MAJ PM Daniel Carvalho Neves	CB PM Gleiciane Moraes da Silva
MAJ PM Jandir Ribeiro Leão	CB PM Cleber Tavares Santa Brígida
MAJ PM Antônio Alexandre Cordeiro de Oliveira	

## Abreviaturas



**BAPM:** Boletim de Atendimento Policial Militar.

**BSC:** Balanced Scorecard.

**CITEL:** Centro de Informática e Telecomunicações da PMPA.

**CIGESP:** Comitê Integrado de Gestores de Segurança Pública.

**CONSEP:** Conselho Estadual de Segurança Pública.

**DGA:** Departamento Geral de Administração da PMPA.

**DGO:** Departamento Geral de Operações da PMPA.

**EMG:** Estado Maior Geral da PMPA.

**IESP:** Instituto Estadual de Segurança do Pará

**LOA:** Lei Orçamentária Anual.

**PDCA:** Planejar (Plan), Executar (Do), Controlar (Check) e Atuar (Act).

**PMPA ou PM:** Polícia Militar do Pará.

**PPA:** Plano Plurianual.

**PROERD:** Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência.

**RAE:** Reunião de Análise da Estratégia.

**RISP:** Região Integrada de Segurança Pública.

**SEGUP:** Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social.

**SIEDS:** Sistema Estadual de Segurança Pública e Defesa Social.

**SIGPOL:** Sistema Integrado de Gestão Policial.

**TIC:** Tecnologia de Informação e Comunicação.



Fonte: ASCOM da PMPA



**COMANDANTE GERAL DA PMPA**



## MENSAGEM DO COMANDANTE - GERAL DA PMPA

Um plano não é outra coisa senão um caminho. Por muito tempo ouvimos críticas de que não sabíamos onde queríamos chegar e, portanto, não tínhamos um caminho definido, então, este documento se apresenta como a materialização de uma série de reflexões acerca dos desafios, objetivos, metas e limites da gestão da Polícia Militar do Pará. Assim, ele oferece uma solução técnica para o alcance dos objetivos institucionais estabelecidos.

Para escolher esses objetivos, foi preciso questionar se conseguimos no decorrer do tempo, individual e institucionalmente, alcançar parâmetros profissionais adequados às altas exigências que a atividade de servir e proteger a comunidade nos impõe. Foi necessário encontrar um equilíbrio entre a lealdade às tradições da profissão policial militar, garantindo seus valores históricos e ensinando-os aos mais novos, e, ao mesmo tempo, realizar a crítica, de maneira a analisar as vias percorridas, examinando a atividade desempenhada pela Corporação sob diversos pontos de vista, para então, realinhar os rumos, reconhecendo falhas e refazendo escolhas.

Ao mesmo tempo, seguindo uma direção estabelecida pela política pública de segurança, este documento se encontra absolutamente alinhado com os objetivos e estratégias do Sistema Estadual de Segurança Pública e Defesa Social - SIEDS e, assim, com o Plano Estratégico do Governo do Estado, realçando-se os aspectos relacionados à missão constitucional da Polícia Militar.

Assim, o status profissional de nossa Corporação foi reafirmado e consolidado nas linhas de ação aqui planejadas. Depois de quase dois séculos de serviços prestados à sociedade paraense, está claro que a Polícia Militar do Pará, dentro das diversas características exigidas para esse intento, como um conjunto de teorias e técnicas próprias, formação específica em diversos níveis, trabalho de inegável relevância social, sentido de missão motivado pelos bens maiores de servir e proteger a sociedade e um código de ética próprio, pode representar e garantir os resultados esperados pela sociedade, no que tange a uma vida tranquila e segura.

As diversas estratégias engendradas para um serviço policial militar profissional permitem também assumir a responsabilidade de, com coragem, reconhecer que ainda há um longo caminho para alcançar a excelência na prestação de nossos serviços, sendo imperioso reavaliar processos existentes e escolher novos, de maneira a influenciar a realidade. A transformação dos processos de capacitação, por exemplo, com uma formação exigente, adequada e com uma contínua rotina de treinamentos se lança como um dos desafios ante o dilema do “treinamento versus escalas de serviço”.



Como este, diversos outros são encarados, tendo em vista a análise de cenários prospectivos e firme meta de alcançar a visão institucional delineada, por meio da missão escolhida e imposta pela ordem constitucional nacional.

É com essa firme convicção que indico, desde já, que será necessário criar as condições para difundir e consolidar a rotina de execução desse plano, modificando comportamentos de gestão desde o Alto Comando da Corporação até os níveis operacionais.

Portanto, ao resgatar o compromisso que fizemos, todos nós, ao ingressarmos em uma carreira pública, o plano é atravessado pela defesa de valores indispensáveis que permeiam a trilha de ação profissional, passando pela ação ética, profissionalismo, probidade administrativa, pelo respeito à legalidade, como um corolário do Estado Democrático de Direito e pela garantia da dignidade humana, em qualquer circunstância e em caráter absoluto, entendendo igualmente o uso da força como último recurso, já que esse poder de Estado só é legítimo se for utilizado progressiva e proporcionalmente.

A garantia de princípios democráticos passa pelo compromisso social que assumimos com a comunidade. Mais do que uma profissão, temos uma missão de relevância social como poucas, e só seremos capazes de cumpri-la a contento se nos irmanarmos em prol desse objetivo. Essa coesão passa, necessariamente, por abraçar comportamentos de gestão que estejam alinhados com o alcance do que foi planejado e do que se espera como resultados, lembrando sempre que nossa imagem técnico-profissional e moral dependem da nossa postura, individual e corporativa.

Irmãos e irmãs de farda, compomos um só corpo e vestimos a mesma farda. É dessa maneira que os paraenses precisam de nós e é assim a nossa essência. Que esse sentimento, substancializado no espírito de corpo, possa servir de base para a pavimentação do caminho aqui proposto, cujo final sonhado é a construção de uma sociedade melhor.

Muito Obrigado!

Coronel PM Roberto Luiz de Freitas Campos  
Comandante-Geral da PMPA

Imagem: ASCOM PMPA



**ESTADO MAIOR GERAL DA PMPA**





## MENSAGEM DO CHEFE DO ESTADO MAIOR GERAL DA PMPA

Com vistas à melhoria dos serviços prestados pela Polícia Militar do Pará à sociedade paraense e voltada à valorização de todos que a fazem, a Instituição lança seu Plano Estratégico de 2015 a 2025, alicerçada em cenários prospectivos e consciente da realidade atual tanto em âmbito nacional como de nosso Estado, o que nos possibilita um olhar científico para tudo que se deve pensar em termos de planejamento, tanto para o hoje quanto para o amanhã.

E falar em planejamento estratégico é falar do Estado Maior Geral – EMG, órgão de Direção Geral destinado a pensar estrategicamente as ações da PMPA. As sete seções que compõem o EMG possuem interface com as ações do Chefe do Estado Maior Geral, que por sua vez se reporta ao Comandante Geral da Corporação na mesma direção. Então, objetivando dar cada vez mais transparência às ações institucionais, quero aqui sinteticamente apresentar cada Seção do EMG, esclarecendo acerca do que compete a cada uma delas, em atenção ao que está previsto neste Plano Estratégico, que como consignou nosso comandante em sua mensagem acima, está alinhado a tudo que vem sendo discutido no âmbito do Sistema de Segurança Pública e Defesa Social –SIEDS.

O Estado Maior Geral através de suas seções tem as seguintes atribuições:

Por meio de sua 1ª Seção do EMG –PM/1, é responsável em pensar e planejar a adequação do efetivo dos operadores do sistema de segurança pública por meio da admissão de novos servidores, estabelecer o objetivo de promover a saúde biopsicossocial dos operadores da PMPA e apresentar proposta de mudança em nossa legislação no que se refere a efetivo.

A 2ª Seção do EMG –PM/2, em linhas gerais, estuda, pesquisa, planeja, controla, acompanha, e apresenta proposição e avaliação das estratégias da política de produção de conhecimento na PMPA.

À 3ª Seção do EMG –PM/3 compete pensar em integração e mobilização social, metodologias preventivas e repressivas, e formação inicial e continuada da PMPA. Neste sentido, busca trabalhar a educação, o ensino e a doutrina policial militar, atuando com metodologias preventivas e repressivas, assessorando o Comandante Geral quanto às políticas de comando referente à doutrina de preparo e emprego da tropa.

A 4ª Seção do EMG –PM/4, por sua vez, apresenta estudos e análises por meio das Subseções de Logística, Material Bélico e Tecnologia da Informação e Comunicações, evidenciadas através dos relatórios das atividades da Corporação. Esses estudos e suas consequentes propostas são centrados nos objetivos organizacionais, direcionados às políticas da Corporação na área de logística.

A 5ª Seção do EMG –PM/5 possui entre outras a competência de assessorar o Comando quanto à política de comunicação interna, relações públicas e integração com a comunidade paraense.



A 6ª Seção do EMG –PM/6 é responsável pelo Planejamento Orçamentário Institucional, Projetos e Captação de Recursos e Planejamento Estratégico. Assim, ao PM/6 cabe estruturar políticas orçamentárias através de elaboração de diretrizes, acompanhamento e avaliação da execução orçamentária da PMPA e do Estado do Pará, nessa linha cabe ao PM/6 apresentar projetos de captação de recursos extraorçamentários, complementando assim o orçamento da PMPA, bem como estabelece a metodologia de projetos a ser utilizada na Corporação, através de elaboração de diretriz de gerenciamento de projetos.

A 7ª Seção do EMG –PM/7 é a responsável por tratar, no nível estratégico, a qualidade na gestão da PMPA, buscando proporcionar um ambiente organizacional de qualidade, através da valorização profissional, do comprometimento e do reconhecimento dos colaboradores, por meio dos resultados apresentados, através da implementação e padronização de instrumentos que assegurem o equilíbrio entre as necessidades institucionais e as necessidades das pessoas.

Caros policiais militares paraenses, assevero-vos que o Estado Maior Geral, através de suas sete seções, é o elemento catalisador da construção e da execução deste plano, atento às demandas institucionais e sociais que o constroem. Todavia, a ferramenta mais importante desta engrenagem é cada um de nós que fazemos a Polícia Militar do Pará.

Neste sentido, somos conscientes de que fazemos parte de uma Instituição de relevante papel social, o qual nos foi dado ainda nos primeiros ditames dos Direitos Humanos, e até os dias de hoje nossa missão é legitimamente pública, tanto que é indelegável segundo a Constituição Federal e que estamos presentes em todos os municípios de nosso Estado; de que possuímos valores; possuímos objetivos estratégicos, com estratégias e iniciativas estratégicas em desenvolvimento e a desenvolver. E visando a massificar este entendimento o EMG irá se empenhar em levar o contido neste plano para todos os rincões do Estado, para que todos e cada um de nós tenhamos consciência individual e coletiva da postura que devemos adotar diante desse norteador que ora apresentamos. Este é o nosso desejo. Esta é a nossa meta!

Obrigado a todos!

Coronel PM Lázaro Saraiva de Brito Júnior  
Chefe do Estado Maior Geral da PMPA





<b>1. Introdução.....</b>	<b>16</b>
<b>2. Histórico da Polícia Militar do Pará.....</b>	<b>22</b>
<b>3. Conceitos e Definições.....</b>	<b>25</b>
<b>4. Identidade Institucional.....</b>	<b>29</b>
<b>5. Valores.....</b>	<b>36</b>
<b>6. Fatores Críticos de Sucesso – FCS.....</b>	<b>48</b>
<b>7. Políticas Institucionais.....</b>	<b>49</b>
<b>8. Mapas Estratégicos.....</b>	<b>50</b>
<b>9. Perspectivas, Objetivos, Estratégias e Iniciativas.....</b>	<b>57</b>
<b>10. Cenários Prospectivos.....</b>	<b>80</b>
<b>11. Comitê Gestor do Plano Estratégico.....</b>	<b>81</b>
<b>12. Método Grumbach de Gestão Estratégica.....</b>	<b>82</b>
<b>13. Organograma da Polícia Militar do Pará.....</b>	<b>86</b>
<b>14. Comandos de Policiamento da PMPA.....</b>	<b>88</b>
<b>15. Referências Bibliográficas.....</b>	<b>92</b>



# 1. INTRODUÇÃO



O presente trabalho teve início em abril de 2012, quando o governo do Estado do Pará, reuniu os seis órgãos que compõem o Sistema de Segurança Pública, sob a coordenação da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social - SEGUP, para que elaborassem o Plano Estratégico do Sistema Estadual de Segurança Pública e Defesa Social – SIEDS.

Através de parceria público/privada, o Estado contou com assessoramento do Movimento Brasil Competitivo - MBC, instituição que busca o melhoramento da gestão pública nos mais diversos segmentos administrativos do Brasil.

Através do MBC, foi contratada a consultoria Brainstorming para assessorar e conduzir a construção do Plano Estratégico do SIEDS, utilizando-se o método Grumbach, de tecnologia do planejamento.

Cada uma das instituições foi representada por três integrantes os quais formaram o Grupo de Controle – GC, responsável por orientar e conduzir os trabalhos desenvolvidos pelos Núcleos de Sistematização e Comitê de Planejamento. Os representantes da PMPA, foram os oficiais MAJ PM Marcelo Ronald Botelho de Souza, MAJ PM Aldemar Loureiro Maués Junior e CAP PM Alessandro Cezar Capistrano Neves, designados através da Portaria nº 008/2012, publicada em Boletim Geral Nº 068, de 11 de abril de 2012.

As informações das unidades para elaboração do diagnóstico da PMPA teve como base estruturante seus recursos de pessoal, material e tecnológico, bem como a devida análise de causas e consequências, assim como sugestão de medidas para mitigar as causas de insuficiência de tais recursos, sendo este plano alimentado até o nível de Companhias Independentes tendo todas as suas Unidades fornecido informações para o Sistema Brainstormingweb.

A partir de então, foi desenvolvido conforme estabelece o método Grumbach, a visão de presente e de futuro, a pesquisa Delphi e os cenários prospectivos. Foram realizados ainda dois grandes eventos, no Hangar Centro de Convenções, chamados de eventos brainstorming (tempestade de idéias), com cerca de duas mil pessoas, a fim de promover a ampla participação na construção do plano.

Ou seja, a metodologia foi desenvolvida de forma que cada instituição teve total autonomia para alimentar o sistema com todas as suas demandas e necessidades.

No caso da PMPA, não foi diferente, tendo até a 7ª CIPM de “Novo Progresso”, que em 2012, era a companhia independente mais longínqua da capital, alimentado o Sistema Brainstorming Web.

O Plano Estratégico do SIEDS foi finalizado com 24 Objetivos Estratégicos, 55 Estratégicas e 545 Iniciativas Estratégicas.



Para a elaboração do Plano Estratégico da PMPA, foram retirados do Plano Estratégico do SIEDS os Objetivos, as Estratégias e as Iniciativas Estratégicas estabelecidas como demanda da PMPA.

Foi utilizado a mesma metodologia “Grumbach”, com a realização de várias reuniões no Estado Maior Geral – EMG, a fim de incluir as novas necessidades da PMPA, bem como foram recebidas sugestões por parte dos mais diversos setores da Polícia Militar, o que finalizou no presente trabalho com 19 Objetivos, 37 Estratégias e 102 Iniciativas Estratégicas.

Com a implementação do plano estratégico, a Polícia Militar objetiva aprimorar a eficácia no alcance dos resultados planejados; a eficiência na escolha dos melhores meios e produções dos serviços mais adequados à sociedade e a efetividade de suas ações na satisfação das necessidades expressas pela população, utilizando-se sempre das ferramentas de planejamento e gestão.

A construção do futuro perpassa pela implementação e efetivação da gestão Estratégica no âmbito da Polícia Militar do Pará, contendo o referencial estratégico de longo prazo o que inclui a tomada de decisões baseada na priorização do conjunto de iniciativas para o decênio 2015-2025, a fim de que se alcancem os objetivos estabelecidos no Plano Estratégico da Polícia Militar do Pará.

Destarte, o Plano Estratégico da PMPA deve a todo o momento, passar pelo ciclo PDCA ( Planejar, Dirigir, Controlar e Avaliar), sendo possível a inclusão e/ou exclusão de iniciativas que surgem ou não façam mais sentido para a instituição.

Assim, este Plano Estratégico foi construído por varias mãos, todos os setores da PMPA foram ouvidos e tiveram a oportunidade de inserir as suas necessidades, o trabalho foi árduo, porém gratificante, pois a partir do lançamento, sabemos o caminho que temos que percorrer para atingir os objetivos almejados.

Contudo, o Plano Estratégico não tem o poder mágico de em um estalar de dedos realizar as mudanças necessárias e fazer acontecer as iniciativas estratégicas, teremos que agir, sair da inércia e trabalhar. Nesse sentido Peter Drucker ensinou:

*“O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho”*

**PETER DRUCKER**



Image: ASCOM/PMPA





REINTEGRAÇÃO DE POSSE DA FAZENDA CABACEIRAS  
MARCO NA LUTA CONTRA O TRABALHO ESCRAVO NO BRASIL  
MARABÁ-PA/2008

A sepia-toned portrait of a man with a mustache, wearing a dark military uniform with epaulettes and decorative buttons. The portrait is set against a textured, light brown background. The image is overlaid with a network of red and blue lines that form a geometric pattern across the page.

**CORONEL ANTÔNIO SÉRGIO DIAS VIEIRA DA FONTOURA**  
PATRONO DA POLÍCIA MILITAR DO PARÁ

## **2. HISTÓRICO DA POLÍCIA MILITAR**





A história da Polícia Militar do Pará remonta ao período colonial, com referência na Polícia Militar de Minas Gerais, criada durante a exploração aurífera do final do século XVIII, e da Guarda Real de Polícia no Rio de Janeiro, criada pelo Príncipe Regente D. João VI, no início do século XIX, com a chegada da família real portuguesa no Brasil.

No ano de 1818, o Conde de Vila Flor, último governador Geral do Grão-Pará, sendo uma colônia portuguesa que ainda não pertencia ao Brasil, criou o que hoje denominamos como o embrião da Polícia Militar do Pará: o Corpo de Polícia, comandado pelo Ajudante José Victorino de Amarantes.

A identidade militar da PMPA perpassa ainda pela participação da tropa paraense na Guerra do Paraguai como Força Pública subordinada ao Exército, em 1865, com 520 voluntários que integraram o 1º Corpo Paraense de Voluntários da Pátria.

Já no final do século XIX, a tropa paraense participou da Guerra de Canudos, sob o comando do Coronel PM Antônio Sérgio Dias Vieira da Fontoura, líder do Regimento Militar do Estado, quando enfrentou Antônio Conselheiro e seus seguidores. Por este motivo, 25 de setembro de 1897, data da batalha de Canudos foi declarada por Decreto Governamental como o dia da “Força Pública Paraense”, em homenagem a Fontoura e à Corporação.

Portanto, ao longo da sua construção histórica de praticamente 200 anos, a PMPA teve a participação direta em eventos históricos importantes da história do Brasil e do Pará, tendo várias denominações como: Corpo de Polícia (1818), Guarda Militar de Polícia (1822), Corpo de Municipais Permanentes (1831), Corpo de Polícia do Pará (1836), Corpo Principal de Caçadores de Polícia (1847), Corpo Militar de Polícia do Pará (1865), Regimento Militar do Estado (1894), Brigada Militar do Estado (1905), Força Pública do Estado do Pará (1935) e Polícia Militar do Pará a partir de 1935.

*“Momentos históricos variados, mas que explicitam o estoicismo, o sangue derramado de paraenses, oficiais e praças que cumpriram com seu dever ao se dedicarem como militares estaduais para a construção da história da PMPA, transformando a “Milícia de Fontoura” em exemplo de força, dedicação e coragem de características típicas de grandes exércitos, os quais historicamente defenderam a liberdade e a paz nas sociedades democráticas em constante construção, sendo assim, uma verdadeira Força Militar Estadual da causa pública em defesa da cidadania nos quatro cantos do território paraense no século XXI”*

**MAJ PM RONALDO BRAGA CHARLET / 2014**



Passados quase dois séculos, a Polícia Militar do Pará estabeleceu-se como instituição essencial na construção de uma cultura de paz. Caminhando para seus 200 anos de existência em 2018, busca o reconhecimento como “patrimônio da sociedade paraense”.

Hoje a Polícia Militar renova-se no cumprimento da nobre missão de garantir a segurança nas ruas, nos logradouros, nos lares e em 144 municípios paraenses, com o efetivo de 15.920 policiais militares, em 45 Batalhões e 38 Companhias Independentes de Polícia Militar e seus órgãos administrativos, dentro das 15 Regiões Integradas de Segurança Pública – RISP.

A PMPA empreende esforços para a redução dos índices de criminalidade e a busca pela paz social, cumprindo sua missão constitucional com eficiência, eficácia e efetividade.

### 3. CONCEITOS E DEFINIÇÕES

**Ameaças** - são forças ambientais, incontroláveis pela organização, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que, em sua maioria, podem ser evitadas ou gerenciadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

**Análise Prospectiva** - consiste na busca da identificação de diversos futuros possíveis do ambiente (Cenários Prospectivos), dentro de um horizonte temporal específico, com o propósito de definir estratégias capazes de:

- Alterar, em favor da organização, as probabilidades de ocorrência dos acontecimentos abrangidos por sua esfera de competência e/ou;
- Prepará-la para o enfrentamento (ou aproveitamento) dos acontecimentos fora de sua competência.

**Atores** - indivíduos e/ou organizações cujas ações podem, de alguma forma, interferir nos objetivos estratégicos e/ou impactá-los, assim como nos eventos que compõem os cenários prospectivos. O principal critério para caracterizar um ator é sua homogeneidade de ação e reação.

**Balanced Scorecard** - é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, pode ser resumida como uma metodologia de reporte único, que contém indicadores de desempenho financeiro e não financeiro nas quatro perspectivas de gestão (sociedade, processos internos, pessoas e orçamento), os quais comunicam como a estratégia da empresa deverá ser cumprida.

**Cenário Ideal** - é aquele em que ocorrem os eventos favoráveis e não ocorrem os desfavoráveis. Trata-se da descrição da evolução da cena que compõe a conjuntura atual até a conformação de outra cena, hipotética, ao final do horizonte temporal definido para o trabalho, a qual, segundo o gestor da organização que o define, sendo o que melhor convém a sua missão.

**Cenário mais Provável** - trata-se da descrição da evolução da cena que compõe a conjuntura atual até a conformação de outra cena, hipotética, ao final do horizonte temporal definido para o trabalho, a qual, segundo os peritos (experts) convidados, pessoas de notório saber em uma área específica, os quais participam de uma Pesquisa Delphi, de acordo com as condições atuais, configura-se como a de maior probabilidade de ocorrência naquele horizonte temporal.



**Cenários Prospectivos** - são descrições, de forma coerente, da evolução dos acontecimentos que compõem a cena atual, até a construção de uma nova cena, hipotética, projetada para o final de um horizonte temporal definido.

**Gestão Estratégica** - é a atualização contínua do plano estratégico, por meio do monitoramento do ambiente e de seus reflexos sobre o sistema (organização responsável pelo plano), bem como das ações e indicadores de resultados propostos no planejamento.

Identidade Institucional- a identidade institucional é a expressão que confere personalidade e traduz o que se considera ideal para a instituição, representada nos conceitos de negócio, missão e visão. Esse trinômio responde às questões: O que fazemos? Por que existimos? O que queremos?

**Indicadores** - é uma unidade de medida estabelecida como marcador de uma situação. Permite estabelecer o seu estágio atual e sua variação no tempo, a partir de intervenções realizadas.

#### **Características de um indicador:**

- Ser representativo;
- Fácil de entender – a facilidade para que qualquer um tire suas conclusões a partir de um indicador é fundamental para a sua utilidade;
- Testado no campo – um indicador não tem valor até que prove que realmente funciona;
- Econômico – indicadores que dão trabalho para serem calculados não funcionam;
- Disponível a tempo – dados atrasados não representam mais a situação atual. Devem estar disponíveis antes que a situação mude, pois situação atrasada é desinformação; e
- Compatível – ser compatível com os métodos de coleta disponíveis.

**Iniciativa Estratégica** - é a ação ou etapa perfeitamente quantificada e alinhada com uma determinada estratégia para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

**Inteligência Estratégica** - conjunto de ações coordenadas de planejamento, coleta, tratamento, sistematização e distribuição de informações, para as instâncias envolvidas no processo decisório.

**Missão** - estabelece o que a instituição faz hoje, para quem o faz e o seu propósito. É uma declaração explícita das razões de sua existência.



**Negócio** - aponta a área de atuação à qual a organização pública ou empresa privada quer se dedicar.

**Objetivo Estratégico** - situação que se pretende alcançar, considerando um dado problema ou compromisso assumido

**Oportunidades** - são forças ambientais incontroláveis pela organização que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

**Planejamento Estratégico** - é um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente, ou seja, o planejamento estratégico é o processo que instrumentaliza a resposta que a organização precisa apresentar ao seu ambiente diante de um contexto de mudanças. Ele diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Refere-se, portanto, ao planejamento de longo prazo e ao esforço de construção de sua viabilidade.

**Plano Estratégico** - formulação do produto final da utilização de determinada metodologia de planejamento estratégico. Documento formal que consolida as informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo. Descrição do curso pretendido das ações.

#### **Um Plano Estratégico:**

- É um modelo de decisões coerentes, unificado e integrador;
- Determina e revela o propósito da organização, em termos de missão, objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos;
- Seleciona os negócios em que a organização deve estar;
- Tenta alcançar uma vantagem competitiva (desempenho autossustentável) de longo prazo em cada um dos seus negócios, respondendo de maneira apropriada às oportunidades e ameaças do ambiente da instituição e as suas forças e fraquezas internas;
- Engaja todos os níveis hierárquicos da organização (corporativo, de negócios e funcional);
- Define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que ela pretende fornecer a seus parceiros-chave.



**Política** - são as regras norteadoras a serem cumpridas para atingir os objetivos da organização. No caso de política organizacional, cada organização tem a sua política, e esta depende do que se deseja alcançar: lucro, competitividade, expansão, internacionalização.

**Pontos Fortes** - situações que se apresentam dentro da organização e que estão sob seu controle, influenciando positivamente o seu desempenho.

**Pontos Fracos** - situações que se apresentam dentro da organização e que estão sob seu controle, influenciando negativamente o seu desempenho.

**Processo** - série de etapas ordenadas que objetiva fornecer um produto ou serviço. Existem critérios de transição de uma etapa para outra. Cada uma delas produz subprodutos consumidos pela etapa posterior, até que se conclua o processo.

**Programas** - são as instruções, ações e meios necessários à realização das diretrizes e à obtenção das metas, que ajudarão a enraizar socialmente e difundir as boas práticas de planejamento e gestão estratégica.

**Projeto** - empreendimento temporário com a finalidade de criar um produto ou serviço único. Um projeto é executado por pessoas, com recursos e tempo limitados. Ele é sempre temporário (início e fim bem definidos).

**Valores** - são conjuntos de padrões éticos que norteiam a vida cotidiana da organização e a dos seus integrantes.

**Variáveis Externas** - fenômenos e/ou circunstâncias presentes no ambiente que podem, de alguma forma, influenciar favorável ou desfavoravelmente os objetivos estratégicos da organização.

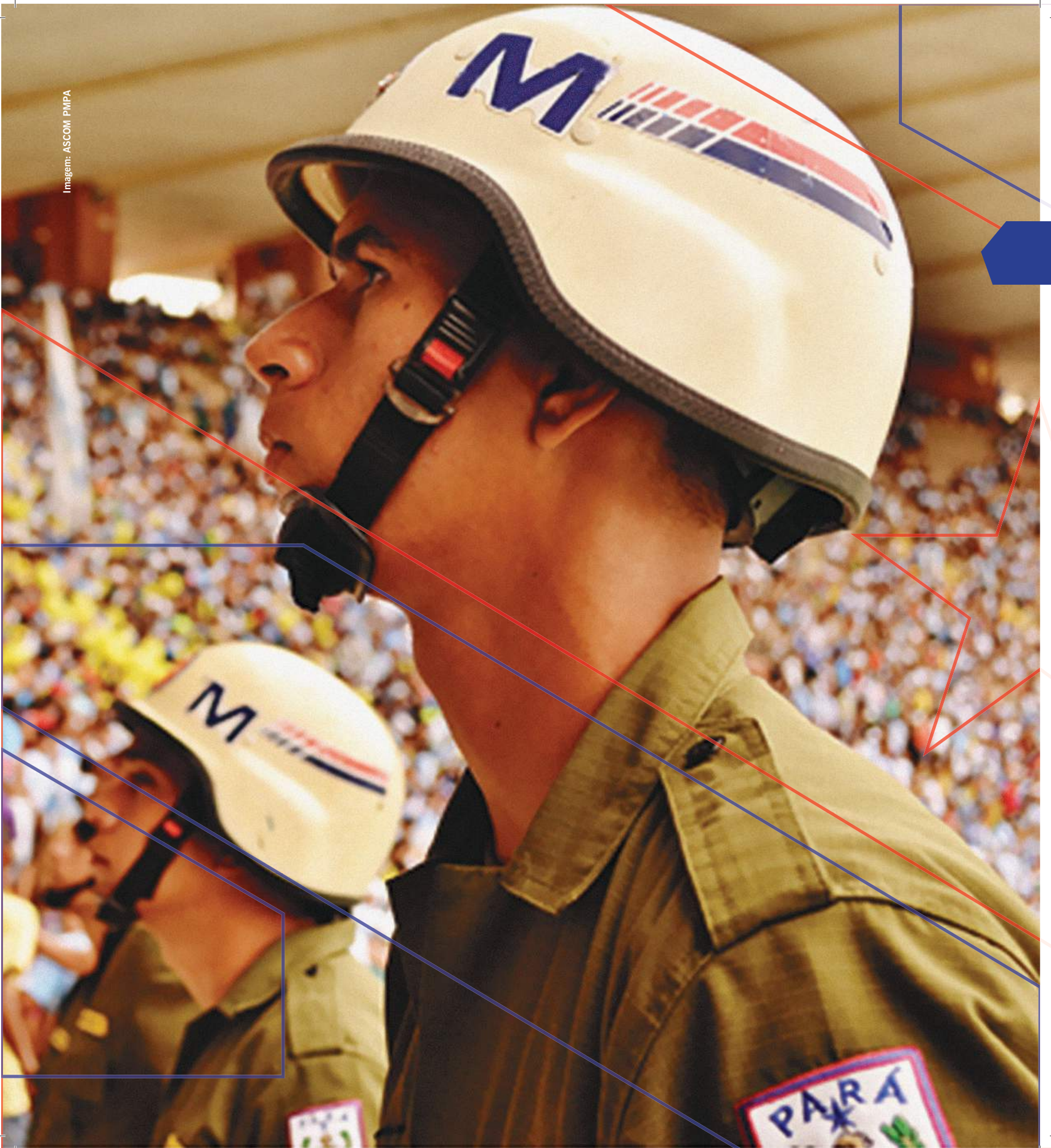
**Visão** - estabelece o que a instituição quer ser no futuro, o que sonha para si mesma. A perseguição desse sonho é o que deve manter a instituição viva, é o que a energiza e inspira.

## 4. IDENTIDADE INSTITUCIONAL



**POLÍCIA MILITAR  
DO PARÁ**

Imagem: ASCOM PMPA





## 4.1 NEGÓCIO

### “A Polícia Ostensiva e a Preservação da Ordem”

**Polícia Ostensiva:** segue por todas as fases do poder de polícia (ordem, consentimento, fiscalização e a sanção), caracterizando de fato a polícia administrativa, empregando farda, equipamento e viaturas identificadas.

**Preservação da Ordem:** entendida como sendo a Prevenção Especial, a Repressão Qualificada e a Mobilização Comunitária.

Imagem: ASCOM PMPA



## 4.2 MISSÃO

“Servir e proteger as pessoas e o patrimônio no território paraense, preservando a ordem pública, prevenindo e reprimindo as ações delituosas e integrando-se com a sociedade, através da polícia ostensiva e da promoção dos direitos humanos para garantir a paz social.”

Imagem: ASCOM - PMPA



### 4.3 VISÃO

**“Ser reconhecida como patrimônio da sociedade paraense e instituição essencial à proteção e promoção dos direitos humanos, em razão de sua excelência no cumprimento da missão.”**

## 5. VALORES

HIERARQUIA E

RESPONSABILIDADE  
SOCIAL

ÉTICA E MORAL

**E DISCIPLINA**

**PRESERVAÇÃO DO  
INTERESSE PÚBLICO**

**RESPEITO AOS DIREITOS  
HUMANOS E AO  
MEIO AMBIENTE**



## 5.1 HIERARQUIA E DISCIPLINA

**Hierarquia e disciplina** são princípios basilares das entidades militares, em conformidade com o disposto nos Art. 42 e 142 da **Constituição Federal de 1988** e Art. 198 da **Constituição do Estado do Pará**, conforme se vê:

A hierarquia militar é a base da organização das Forças Militares e compõe a cadeia de comando a ser seguida por todos os integrantes das forças em sua estrutura organizacional.

Disciplina é o hábito interno que correlaciona o cumprimento das atribuições, regras e deveres. Inclui a disciplina tática entendida por observância de regramento de atitudes e ações num contexto determinado, observada a missão institucional. É um valor intrínseco do ambiente policial militar, admirado e pretendido por muitas instituições. Inovar é analisar permanentemente os ambientes: interno e externo, buscando soluções criativas nos processos e serviços para melhorar o atendimento das demandas da sociedade. Contemporaneidade, quebra de paradigmas e criatividade são as palavras de ordem.



### Constituição Federal de 1988

**Art. 42.** Os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. (sem grifos no original).

**Art. 142.** As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (sem grifos no original).

### Constituição do Estado do Pará de 1989

**Art. 198.** A Polícia Militar é instituição permanente e, força auxiliar e reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e disciplina militares, subordinando-se ao Governador do Estado e competindo-lhe, dentre outras atribuições prevista em lei:

- I- o policiamento ostensivo fardado;
- II- a preservação da ordem pública;
- III- a segurança interna do Estado;
- IV- a colaboração na fiscalização das florestas, rios, estuários e em tudo que for relacionado com a preservação do meio ambiente;
- V- a proteção do patrimônio histórico, artístico, turístico e cultural.



## 5.2 PRESERVAÇÃO DO INTERESSE PÚBLICO

O interesse público refere-se ao “bem geral”. É um conceito central para a política, a democracia e a natureza do próprio governo. Embora quase todos os indivíduos defendam que ajudar o bem-estar geral é positivo, existe pouco ou nenhum consenso sobre o que constitui exatamente o interesse público. Existem diferentes opiniões sobre quantos membros do público devem-se beneficiar de uma ação para que a mesma seja declarada de interesse público: num extremo, uma ação deve beneficiar todos os membros da sociedade para ser verdadeiramente do interesse público; no outro, qualquer ação pode ser do interesse público desde que beneficie uma parte da população e não prejudique ninguém.





## 5.3 RESPEITO AOS DIREITOS HUMANOS E AO MEIO AMBIENTE

Estes são valores que temos em relação a quem serve na PMPA e a quem servimos: o cidadão e a sociedade. A PMPA esforça-se para dar aos seus servidores condições (estabilidade, benefícios, saúde, recursos, formação, capacitação) para que expressem o seu potencial de inteligência e as suas capacidades na garantia dos direitos fundamentais das pessoas.

Tais valores são norteadores permanentes das ações com foco na preservação da vida e da dignidade, observância aos direitos humanos e às liberdades, dentro dos ditames instituídos na Constituição Federal.

Na PMPA, os comportamentos devem ser marcados pelo pleno respeito à dignidade humana. A Instituição não permite discriminação de qualquer natureza e busca uma gestão igualitária, e reconhece no mérito, na prestação de serviço e nas potencialidades profissionais os critérios determinantes para as recompensas e para as promoções de carreira.





## 5.4 ÉTICA E MORAL

Valores basilares que norteiam as práticas de conduta visando ao interesse da coletividade e à promoção do bem comum.

Ética é gerir os recursos com integridade e idoneidade. Respeito pelas pessoas, seus valores e sua individualidade. Respeito pelo ambiente em que vivemos. Avaliação das consequências dos atos praticados. Agir com honestidade em todas as ações e relações.

Transparência é acompanhar e informar toda a sociedade sobre as ações executadas e os resultados obtidos pela PM, permitindo um amplo controle social. Esta prática fortalece a credibilidade, a legitimidade institucional e a confiança na PMPA.

A honra, o sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem a cada um dos integrantes da Polícia Militar conduta moral e profissional irrepreensíveis, com a observância dos preceitos e ética policial-militar.

**“Ética policial-militar”** é o conjunto de valores morais e de princípios ideais que regem a conduta do militar. Esses valores e princípios, que fazem parte das normas e manuais de procedimentos, conduzem a Corporação a uma plenitude profissional, cujo produto final consiste em **“proteger e socorrer com qualidade e objetividade”**.





## 5.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Responsabilidade Social é um conceito segundo o qual, as empresas e os órgãos públicos decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Com base nesse pressuposto, a gestão não pode e/ou não deve ser norteadada apenas para o cumprimento de interesses individuais, mas também pelos de outros detentores de interesses como por exemplo, os trabalhadores, as comunidades locais, os clientes, os fornecedores, as autoridades públicas, os concorrentes e a sociedade em geral.





Foto Claudio Santos - Agência Pará



## 6. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO –FCS

A identificação dos fatores críticos de sucesso garante o bom cumprimento da missão institucional e possibilita o alcance da visão de futuro. São consideradas áreas chave de atividade, cujo êxito é fundamental para o sucesso da organização.

### FCS Identificados na Polícia Militar do Pará

- Capacitação e treinamento continuado
- Adequação da formação, habilitação e capacitação
- Melhoria das condições de trabalho e assistência dos colaboradores
- Comprometimento com a missão institucional
- Normatização dos procedimentos
- Ações integradas com a sociedade organizada e com outros órgãos
- Melhoria contínua da estrutura física e logística
- Melhoria da legislação institucional
- Melhoria contínua dos processos internos

## 7. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

É o conjunto de regras norteadoras a serem cumpridas, criando a sinergia necessária para atingir os objetivos da organização, assim como criar um ambiente que integre os órgãos de segurança, valorize as pessoas e promova a participação social.

### Políticas institucionais a serem desenvolvidas na Polícia Militar do Pará

- Valorizar as pessoas;
- Integrar-se junto aos órgãos do SIEDS com foco no cidadão;
- Buscar a excelência nos processos;
- Promover a participação social.

## 8. MAPAS ESTRATÉGICOS

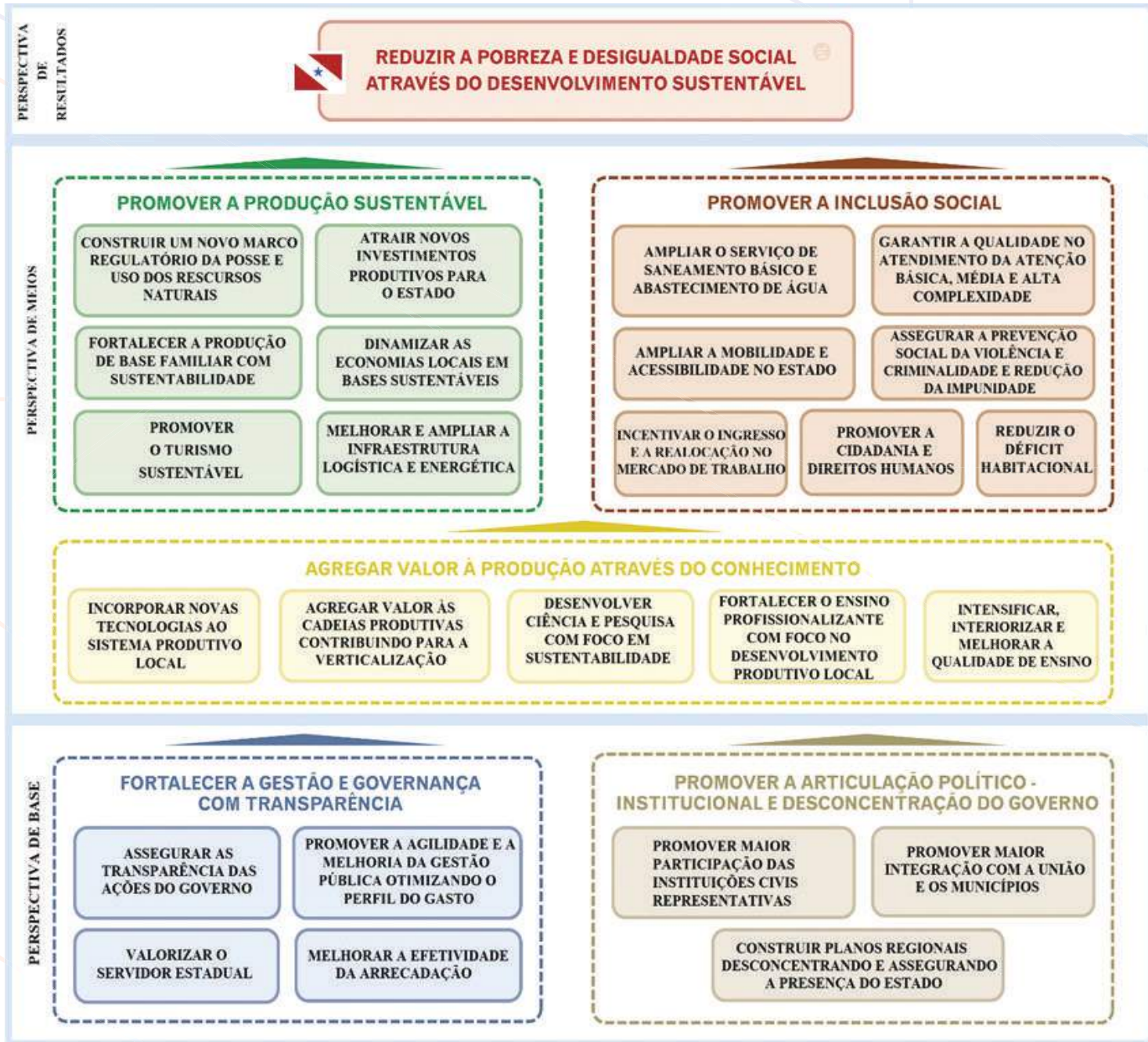
O **mapa estratégico** representa a missão, a visão e a estratégia através de em um conjunto abrangente de objetivos relacionados entre si os quais são direcionadores do comportamento e do desempenho institucionais.

A construção do Mapa Estratégico foi baseada nas perspectivas do Balanced Scorecard, direcionadas ao setor público:

- **Resultados:** estão voltados ao atendimento das expectativas do governo, da sociedade, dos órgãos e entidades e das instituições parceiras.
- **Processos Internos:** são orientados à operação da organização para cumprir sua missão. Os objetivos formulados nessa perspectiva retratam os processos internos prioritários para os quais se busca a excelência e nos quais se devem concentrar os esforços, a fim de maximizar os resultados.
- **Pessoas:** essa perspectiva está relacionada aos objetivos aqui estabelecidos, os quais dizem respeito às áreas de gestão de pessoas, comportamento organizacional, tecnologia, inovação e gestão do conhecimento para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo.
- **Orçamento:** diz respeito ao suporte financeiro, à disponibilização de recursos materiais e de pessoal e alinhamento da estrutura organizacional, visando o desenvolvimento dos objetivos, aprimoramento dos processos de trabalho, desenvolvimento de novas tecnologias, iniciativas de gestão de projetos e captação de recursos.

A tradução da estratégia por meio do mapa estratégico proporciona vários benefícios: cria um referencial de fácil compreensão para os servidores, permite a comunicação de forma transparente a todos os níveis da instituição, difunde o foco e a estratégia definidos, de forma que todos tomem consciência de como suas ações impactam no alcance dos resultados desejados, e ainda permite direcionar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

## 8.1 MAPA ESTRATÉGICO DO GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ



## 8.2 MAPA ESTRATÉGICO DO SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL



### 8.3 MAPA ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARÁ

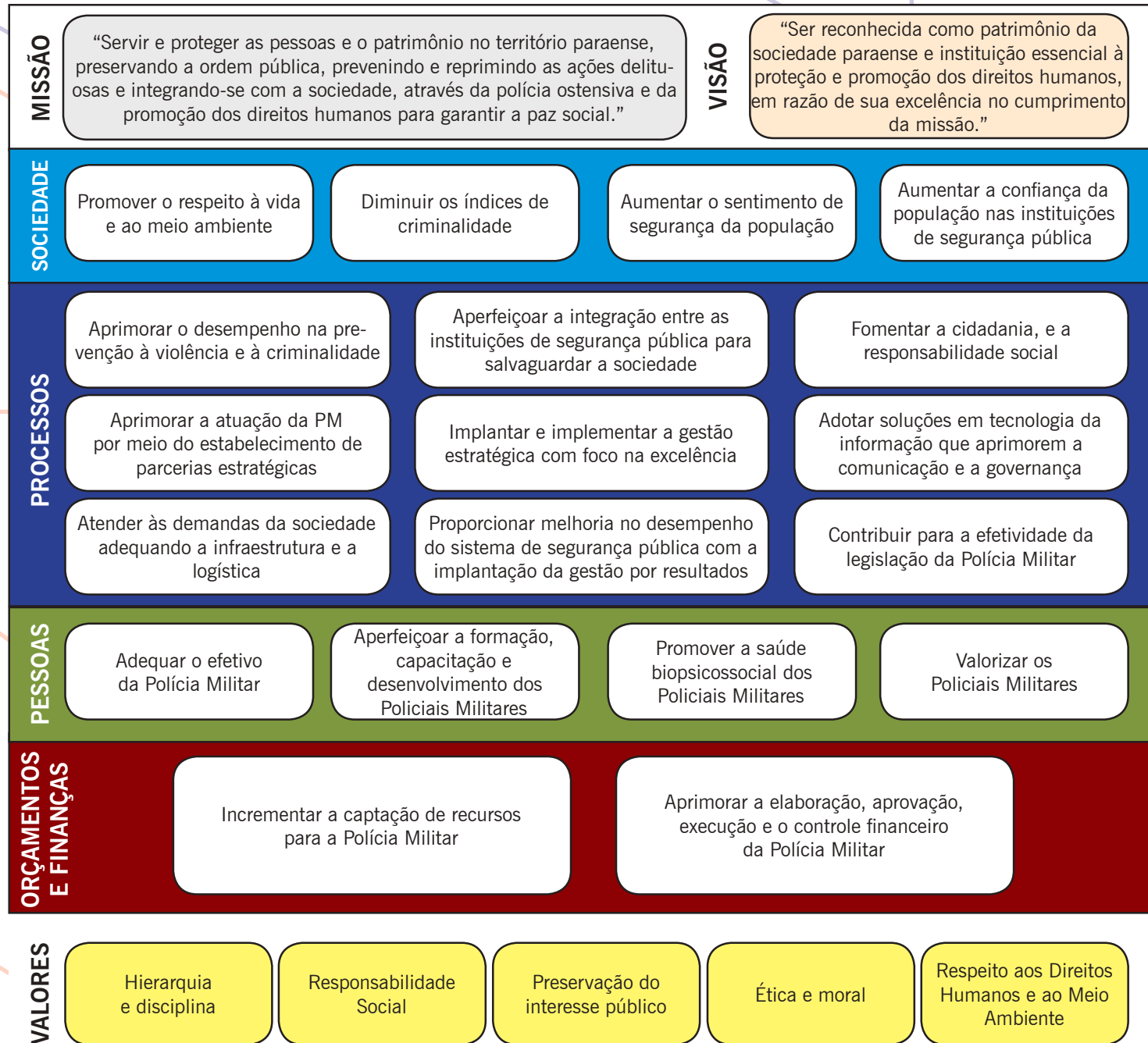


Imagem: ASCOM PMPA





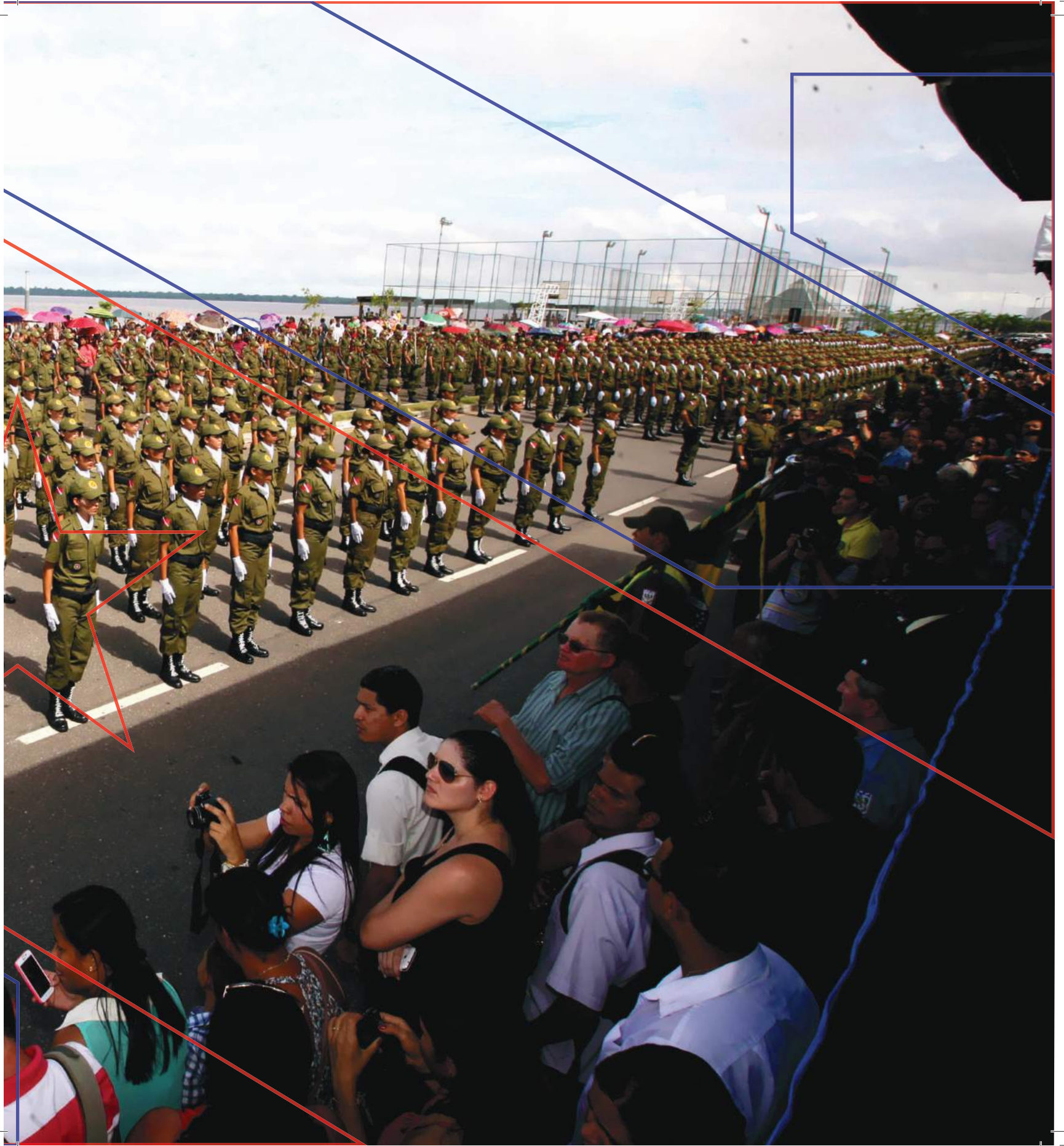


Imagem: ASCOM PMPA



## 9. PERSPECTIVAS, OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E INICIATIVAS

Os objetivos estratégicos são grupos de atividades, relacionadas as quatro perspectivas do mapa estratégico, para as quais o alcance dos resultados favoráveis são absolutamente necessários para o êxito no cumprimento da missão da instituição; são desafios que, se alcançados, são suficientes para a implementação da estratégia e a concretização da visão de futuro da organização.

A PMPA conduzirá seus esforços de acordo com os objetivos do Mapa Estratégico e seus respectivos resultados, através do desdobramento desses objetivos em iniciativas estratégicas. Para isso foi realizada a priorização das iniciativas estratégicas do plano, as quais devem ser implementadas no período de 2015 a 2025.

O Método Grumbach utiliza a Técnica Multicritério na priorização das iniciativas estratégicas para a execução do plano estratégico e deve ser pautada em aspectos técnicos e políticos, sempre com foco nas soluções e não nos problemas.

O processo de priorização foi iniciado em reunião com os gestores dos órgãos do SIEDS, através do Comitê Integrado de Gestores de Segurança Pública - CIGESP, os quais definiram os pesos para os critérios: custo, prazo, impacto na gestão, impacto social, impacto político e projetos em andamento, sendo a média dos valores de cada critério ponderada com seus respectivos pesos.

O Grupo de Controle - CG em seguida atribuiu valores de 0 a 10, aos critérios, os quais foram calculados pelo sistema brainstormingweb e ordenados em ordem decrescente de prioridade.

Esta priorização é essencial para a definição do orçamento que será alocado na execução da estratégia. O orçamento deve garantir os recursos necessários para a execução das iniciativas estratégicas e, por conseguinte, do próprio plano.



## PERSPECTIVAS (4)

SOCIEDADE

PROCESSO

PESSOA

ORÇAMENTO

## OBJETIVOS (19)

## ESTRATÉGIA(37)

## INICIATIVA ESTRATÉGICA (102)

PROGRAMAS

PROJETOS

AÇÕES



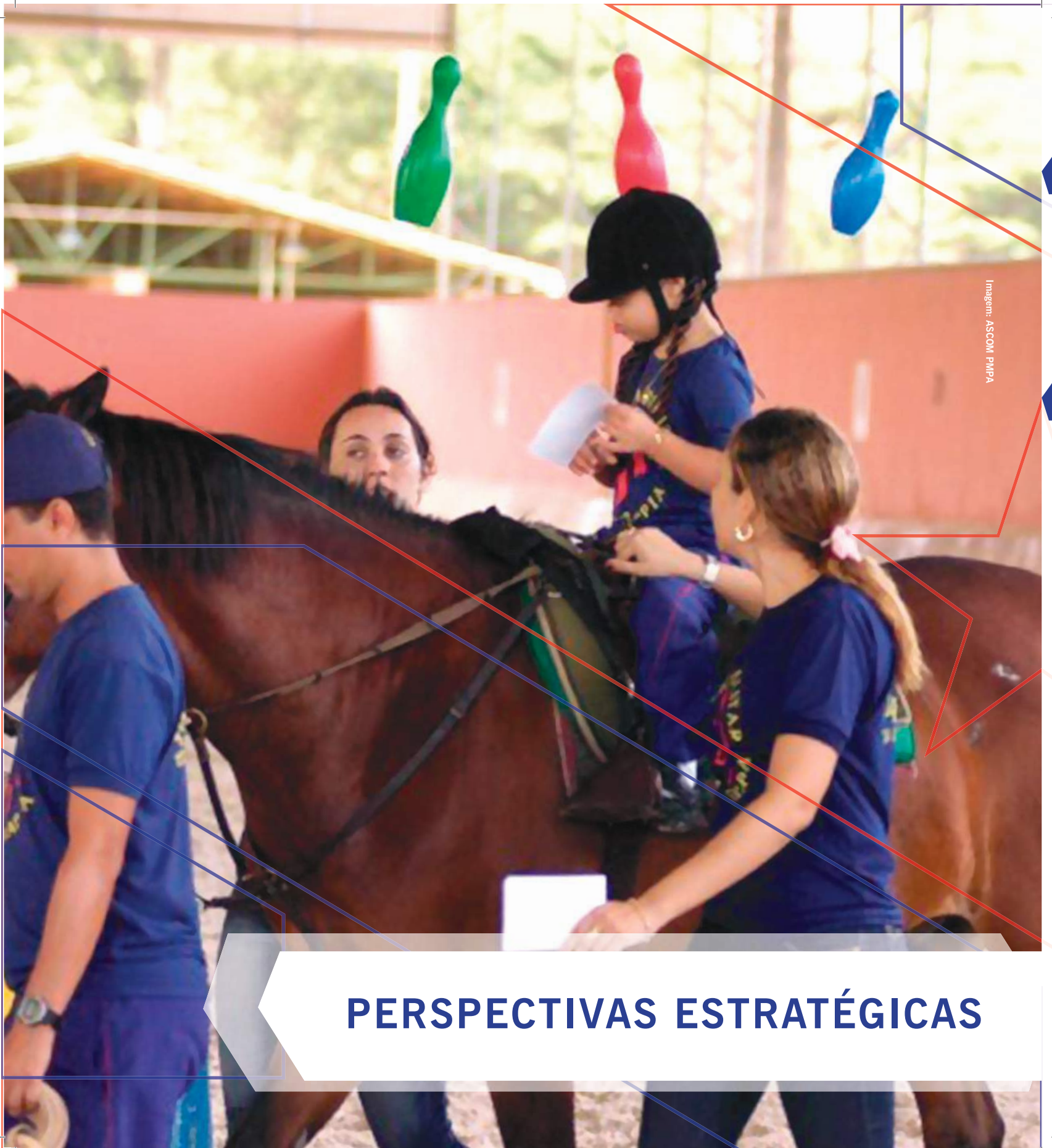


Imagem: ASCOM PMPA

## PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

## PERSPECTIVA DE SOCIEDADE

- 1 Objetivo: Promover o respeito à Vida e ao Meio Ambiente**
- 2 Objetivo: Diminuir os Índices de Criminalidade**
- 3 Objetivo: Aumentar o Sentimento de Segurança da População**
- 4 Objetivo: Aumentar a Confiança da População na Polícia Militar**

## PERSPECTIVA DE PROCESSOS

### **5 Objetivo: Fomentar a Cidadania, a Responsabilidade e a Participação Social.**

**5.1 Estratégia:** Modernizar a gestão e os processos organizacionais

**5.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para aprimorar a atuação da Corregedoria da PM, fortalecendo seu papel preventivo

**5.2 Estratégia:** Fortalecer as iniciativas de responsabilidade socioambiental institucional

**5.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implantar um programa de educação ambiental na PM

**5.2.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar o projeto de ampliação do programa de equoterapia na PM

**5.2.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de gestão ambiental no âmbito da PM

**5.2.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de ampliação do Programa de Resistência às Drogas e à Violência – PROERD da PM

**5.3 Estratégia:** Implementar a Política de Comunicação Social

**5.3.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de comunicação social no âmbito da PM

**5.3.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de estruturação do setor responsável pela comunicação social na PM

**5.3.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de pesquisa sobre a história da PM destacando fatos e personagens relacionados aos valores e a melhor imagem institucional

**5.4 Estratégia:** Promover a igualdade e os direitos humanos

**5.4.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de acompanhamento para policiais militares envolvidos em ocorrências em que haja letalidade

**5.4.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para definir e implantar doutrina e técnicas do uso diferenciado da força na PM

**5.4.3 Iniciativa Estratégica:** Aperfeiçoar o processo de transversalização das normas de Direitos Humanos nos cursos de formação e capacitação da PM



**5.4.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para realização de cursos de promoção dos Direitos Humanos para policias militares e comunidade

**5.4.5 Iniciativa Estratégica:** Elaborar norma orientadora e implementar projeto de curso de capacitação dos policiais militares para ação policial que envolva grupos em situação de vulnerabilidades

**5.5 Estratégia:** Promover ações de defesa da sociedade por meio da participação social

**5.5.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projetos de mobilização social para melhoria da segurança nas comunidades pela PM

## **6 Objetivo: Implantar e Implementar a Gestão Estratégica com Foco na Excelência.**

**6.1 Estratégia:** Aprimorar a qualidade no atendimento ao público

**6.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa para medir e avaliar a satisfação do usuário da PM

**6.1.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de gestão pela qualidade na PM

**6.2 Estratégia:** Criar condições para implantação da Gestão Estratégica

**6.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de sensibilização e disseminação da cultura de planejamento na PM

**6.2.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implantar sistema de monitoramento dos planos de gestão e avaliação dos resultados dos órgãos da PM

**6.2.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de criação e estruturação do Comitê de Gestão Estratégica na PM

**6.2.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de formulação dos planos de gestão bienal de todos os órgãos da PM

**6.2.5 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de reestruturação do Estado-Maior da PM e dos estados maiores dos Comandos Operacionais Intermediários

**6.2.6 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de sensibilização e implantação da gestão estratégica na PM

**6.2.7 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para adoção e uso de novas tecnologias na gestão estratégica na PM

**6.2.8 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para capacitação dos colaboradores responsáveis pela gestão estratégica na PM

**6.2.9 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de criação e estruturação do escritório de projetos da PM

**6.3 Estratégia:** Modernizar a gestão e os processos organizacionais

**6.3.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de criação e estruturação do escritório de processos na PM

**6.3.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de priorização dos processos a serem analisados, melhorados e manualizados na PM





Fonte: Agência Pará



## 7 Objetivo: Aperfeiçoar a Integração entre as Instituições de Segurança Pública para salvaguardar a Sociedade

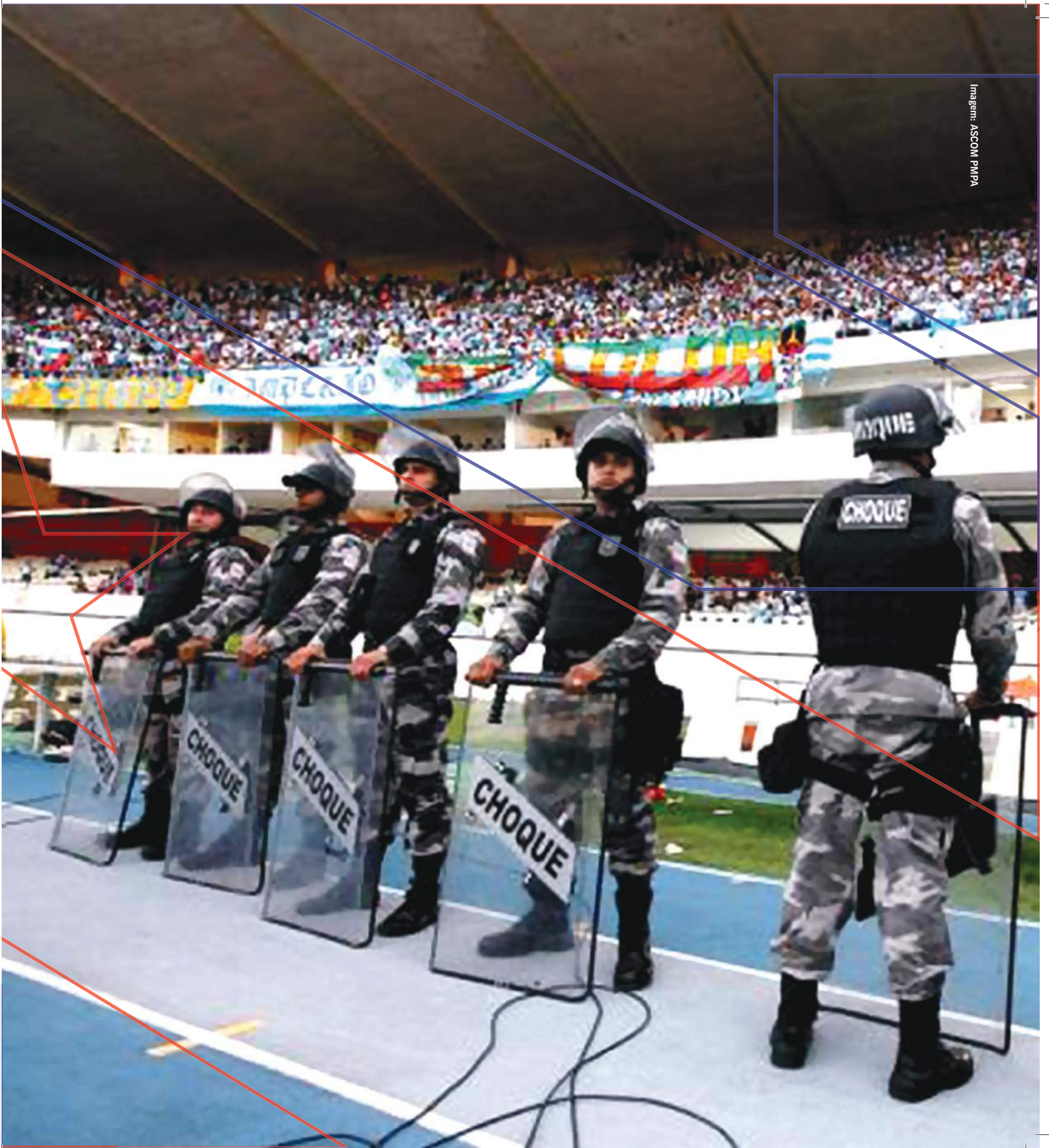
**7.1 Estratégia:** Fortalecer e ampliar as ações, serviços e operações integradas de Segurança Pública e Defesa Civil

**7.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de aperfeiçoamento da integração da PMPA com outros órgãos de Segurança Pública

**7.2 Estratégia:** Estruturar o Sistema de Inteligência dos órgãos do SIEDS

**7.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de instalação dos Núcleos Regionais de Inteligência na PM

**7.2.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de instalação e estruturação do Centro de Inteligência da PM





## 8 Objetivo: Aprimorar a Atuação da Polícia Militar por Meio do Estabelecimento de Parcerias Estratégicas

**8.1 Estratégia:** Desenvolver ações em parcerias e convênios de Cooperação Técnica

**8.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar convênios e parcerias entre a PM e as instituições na área pública e privada

## 9 Objetivo: Contribuir Para a Efetividade da Legislação da Polícia Militar

**9.1 Estratégia:** Aprimorar as normas da Polícia Militar

**9.1.1 Iniciativa Estratégica:** Designar comissão para estudo permanente e atualização da legislação da PM

**9.1.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar proposta de aperfeiçoamento da Lei de Ingresso da PM

**9.1.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar proposta de aperfeiçoamento da Lei de Promoção de Oficiais e Praças da PM

**9.1.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar proposta de aperfeiçoamento do Código de Ética e Disciplina da PM

**9.1.5 Iniciativa Estratégica:** Elaborar proposta de aperfeiçoamento do Estatuto Policial Militar

**9.1.6 Iniciativa Estratégica:** Elaborar proposta de Lei de Ensino para a PM

**9.1.7 Iniciativa Estratégica:** Elaborar proposta de Lei de Movimentação da PM

**9.1.8 Iniciativa Estratégica:** Elaborar proposta de Lei Previdenciária para os militares da PM

**9.1.9 Iniciativa Estratégica:** Regulamentar e implementar a Lei de Organização Básica da PM

**9.2 Estratégia:** Promover a uniformização de procedimentos padrão da Polícia Militar

**9.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para criação de manuais de doutrina operacional e rotinas administrativas na PM

**9.2.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para regulamentação dos uniformes na PM





## 10 Objetivo: Proporcionar Melhoria do Desempenho do Sistema de Segurança Pública com a Implantação da Gestão por Resultados

**10.1 Estratégia:** Implantar a gestão por resultados na Polícia Militar

**10.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de estruturação do setor responsável pelo monitoramento e acompanhamento de indicadores de desempenho na PM

## 11 Objetivo: Atender às Demandas da Sociedade, Adequando a Infraestrutura e a Logística

**11.1 Estratégia:** Prover infraestrutura compatível com alto desempenho institucional

**11.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de reforma, ampliação e adequação de unidades da PM

**11.1.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de construção das novas unidades da PM

**11.2 Estratégia:** Prover logística compatível com alto desempenho institucional

**11.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de adequação e manutenção da frota de viaturas próprias e locadas da PM

**11.2.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de aquisição regular e adequação de equipamentos, armamentos e munições da PM

**11.2.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de adequação e renovação do mobiliário da PM

**11.2.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de aperfeiçoamento dos processos de apoio logístico da PM

**11.2.5 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de criação e aparelhamento da unidade de material de saúde da PM

**11.2.6 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para aquisição e manutenção de semoventes da PM

**11.2.7 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de inventário de bens da PM





## 12 Objetivo: Adotar Soluções em Tecnologia da Informação que Aprimorem a Comunicação e a Governança

**12.1 Estratégia:** Aparelhar e reaparelhar a infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação

**12.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de estruturação do Centro de Informática e Telecomunicações - CITEL da PM

**12.1.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de ampliação do parque tecnológico da PM

**12.1.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de manutenção continuada das soluções de telemática da PM

**12.1.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de ampliação do acesso a intranet em todas as unidades da PM

**12.2 Estratégia:** Desenvolver modelos de governança de TIC alinhados às estratégias de atuação dos órgãos do SIEDS

**12.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa para melhoria do suporte técnico da PM

**12.2.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de aperfeiçoamento do Sistema Integrado de Gestão Policial – SIGPOL para uso do efetivo da PM

**12.2.3 Iniciativa Estratégica:** Implementar as políticas do uso de tecnologias de informação e comunicação da PM





Foto: Rodolfo Oliveira - Agência Pará



## 13 Objetivo: Aprimorar o Desempenho na Prevenção à Violência e à Criminalidade.

**13.1 Estratégia:** Ampliar e melhorar o atendimento à população

**13.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de criação e instalação de um comitê permanente de pesquisa de novas tecnologias e novos procedimentos de policiamento na PM

**13.1.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de desconcentração das atividades de policiamento de missões especiais rodoviário e ambiental da PM

**13.1.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de transversalização dos policiamentos especializados (escolar, assistencial e turístico) da PM

**13.1.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para a criação da matriz operacional que defina e estructure o sistema de policiamento na PM

**13.1.5 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para divisão das áreas em setores e subsetores de policiamento da PM

**13.1.6 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para instalação de novas unidades da PM

**13.1.7 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para intensificação do policiamento ostensivo

**13.1.8 Iniciativa Estratégica:** Elaborar projeto para implementar processo de definição e adoção das novas tecnologias para suporte do policiamento ostensivo na PM

**13.2 Estratégia:** Aprimorar a gestão do conhecimento sobre os problemas relacionados à criminalidade e violência

**13.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de consolidação do uso do Boletim de Atendimento Policial Militar (BAPM)

**13.2.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de estruturação de seções de análise criminal em cada região integrada de policiamento da PM

**13.2.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de formação e capacitação continuada de analistas criminais da PM

**13.2.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de implantação das soluções tecnológicas de suporte para análise criminal da PM

**13.3 Estratégia:** Aumentar a integração com a sociedade para fortalecimento da segurança comunitária

**13.3.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de ampliação da participação da comunidade na resolução dos problemas de segurança pública - PM

**13.3.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de estruturação da Diretoria de Polícia Comunitária da PM

**13.3.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto na PM para a constituição de redes comunitárias de segurança





Fonte: Agência Pará

## PERSPECTIVA DE PESSOAS

**14 Objetivo: Adequar o Efetivo dos Policiais Militares**

**14.1 Estratégia:** Admitir por meio de concursos públicos os policiais militares

**14.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar projeto para realização de concurso público regular na área da saúde da PM

**14.1.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto que garanta a regularidade da realização de concurso público para oficiais e praças da PM

**14.1.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de estruturação do corpo técnico do Centro de Informática e Telecomunicações - CITEC da PM

**14.2 Estratégia:** Implementar a movimentação e/ou redistribuição do efetivo por matriz de competência em áreas estratégicas da gestão

**14.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de adequação do programa de voluntários civis na PM

**14.2.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de adequação imediata da política de pessoal com base na matriz de efetivo da PM

**14.3 Estratégia:** Reestruturar o atendimento da Polícia Militar

**14.3.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa para readequar os serviços de apoio na PM.



## 15 Objetivo: Aperfeiçoar a Formação, Capacitação e Desenvolvimento dos Policiais Militares

**15.1 Estratégia:** Desenvolver as competências profissionais dos Policiais Militares

**15.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implantar programas de formação e capacitação continuada na PM

**15.1.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de treinamento na PM

**15.1.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa que incentive os Policiais Militares a continuarem seus estudos na educação formal

**15.1.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de capacitação dos corpos técnicos e docentes das escolas de formação de policiais militares

**15.1.5 Iniciativa Estratégica:** Implantar o centro de treinamento da PM na Região Metropolitana

**15.1.6 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de capacitação em Polícia Comunitária na PM

**15.2 Estratégia:** Fomentar ações de pesquisas científicas

**15.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implantar programa de incentivo à pesquisa científica na PM

**15.2.2 Estratégia:** Orientar o processo de aplicação dos Policiais Militares

**15.2.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para definir o perfil profissiográfico de oficiais e praças da PM

**15.3 Estratégia:** Readequar os desenhos curriculares e a carga horária dos cursos de formação dos Policiais Militares.

**15.3.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de aprimoramento dos desenhos curriculares dos cursos da PM de formação, habilitação e aperfeiçoamento.

## 16 Objetivo: Promover a Saúde Biopsicossocial dos Policiais Militares

**16.1 Estratégia:** Preparar o Policial Militar para a reserva remunerada

**16.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de preparação para a inatividade do Policial Militar

**16.2 Estratégia:** Readequar a política de assistência à saúde

**16.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa para reabilitação e readaptação física e funcional na PM

**16.2.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de ampliação do serviço psicossocial na PM

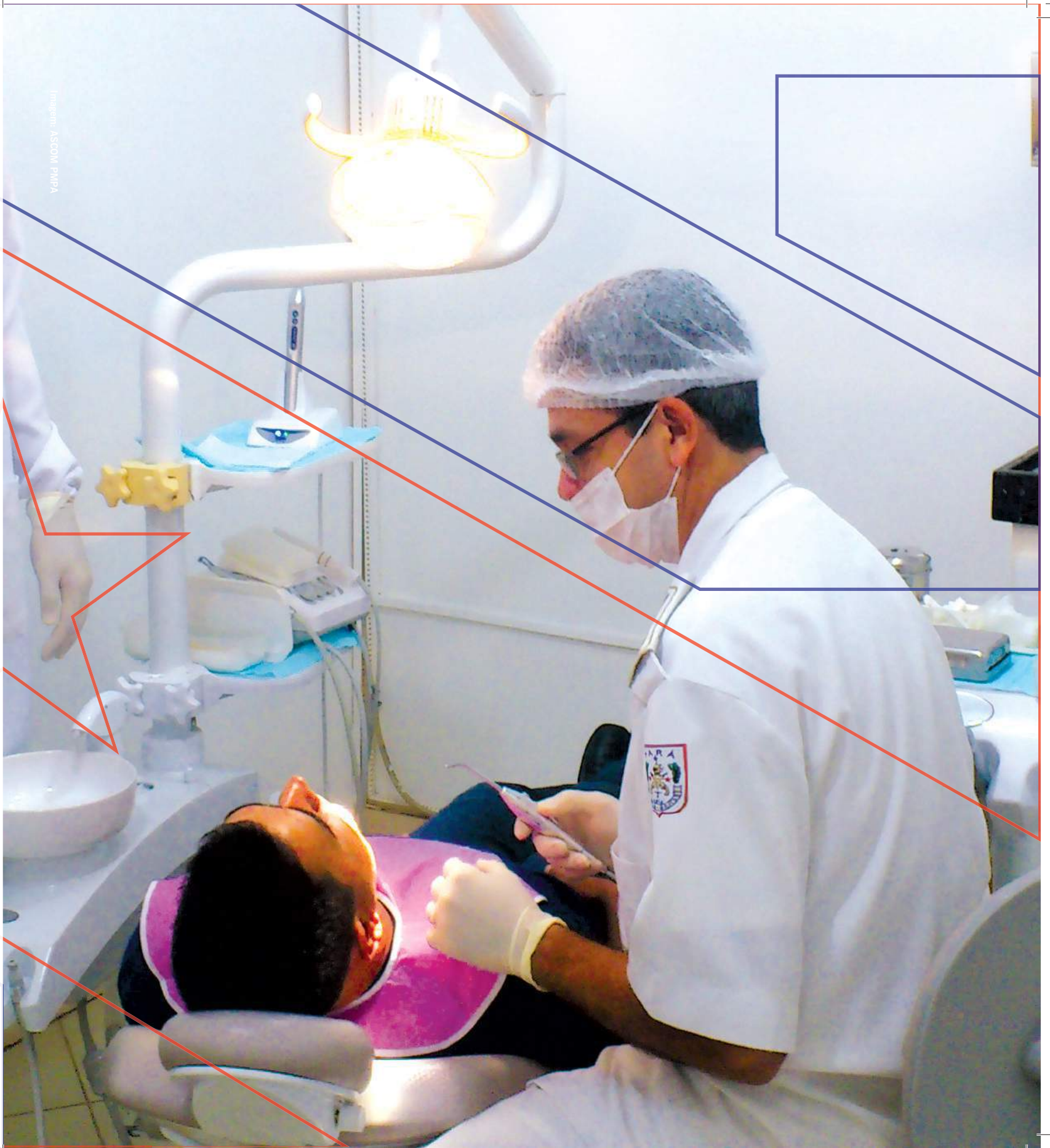
**16.2.3 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de treinamento físico e de acompanhamento da saúde na Polícia Militar

**16.2.4 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto para reestruturação das unidades sanitárias de área da PM e para criação de outras

**16.3 Estratégia:** Aprimorar a Tecnologia em Segurança do Trabalho

**16.3.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e Implementar programa de atenção à segurança no trabalho na PM

Imagem: ASCOM PMPA





## 17 Objetivos: Valorizar os Policiais Militares

**17.1 Estratégia:** Implementar a política de meritocracia

**17.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implantar programa de avaliação de desempenho das pessoas na PM

**17.1.2 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa que identifique e incentive boas práticas dos colaboradores da PM

**17.2 Estratégia:** Ampliar a política habitacional aos Policiais Militares

**17.2.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de habitação para os policiais militares

**17.3 Estratégia:** Promover condições adequadas de trabalho

**17.3.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de aperfeiçoamento do clima organizacional da PM

## PERSPECTIVA DE ORÇAMENTO

## 18 Objetivo: Incrementar a Captação de Recursos para a Polícia Militar

**18.1 Estratégia:** Aperfeiçoar os projetos e convênios

**18.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar programa de incremento de captação de recursos para PM

## 19 Objetivo: Aprimorar a Elaboração, Aprovação, Execução e o Controle Orçamentário e Financeiro da Polícia Militar

**19.1 Estratégia:** Aperfeiçoar a programação orçamentária e financeira

**19.1.1 Iniciativa Estratégica:** Elaborar e implementar projeto de aperfeiçoamento do processo de elaboração do planejamento orçamentário

**19.2 Estratégia:** Ampliar a discussão do planejamento orçamentário

**19.2.1 Iniciativa Estratégica:** Divulgar o orçamento aprovado a todos os gestores regionais do órgão, propiciando melhor planejamento das ações da PM

**19.3 Estratégia:** Aperfeiçoar a Execução Orçamentária

**19.3.1 Iniciativa Estratégica:** Assegurar a Execução Financeira de acordo com a Programação Orçamentária





## 10. CENÁRIOS PROSPECTIVOS

Com a dinâmica e complexidade das transformações social, econômica, cultural, política e tecnológica da sociedade há a necessidade de prospectar cenários futuros em um ambiente externo, múltiplo e incerto, sendo combinações de variáveis que descrevem os futuros possíveis e sua relação com o presente, auxiliando no processo de tomada de decisão.

A geração de cenários prospectivos utiliza o Método Grumbach com técnicas de **brainstorming**, consulta aos peritos através da técnica Delphi, a análise de impactos cruzados e a simulação Monte Carlo, todos sistematizados no software **brainstormingweb**.

A análise do ambiente externo foi estruturada através da pesquisa Delphi, com ampla participação de especialista em Segurança Pública do Pará e do Brasil, sendo realizado um workshop de profissionais da segurança em mesas temáticas que estabeleceram questões estratégicas, os quais após duas rodadas da pesquisa contribuíram com a probabilidade de ocorrência dos cenários futuros, como segue:

CENÁRIOS PROSPECTIVOS	Cenário mais Provável	Cenário Alvo
AUMENTO DOS CRIMES CIBERNÉTICOS	Ocorre	Não ocorre
AUMENTO DE PROJETOS MINERAIS NO ESTADO DO PARÁ	Ocorre	Ocorre
AUMENTO DE SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA NO ESTADO DO PARÁ	Ocorre	Não ocorre
AUMENTO DO IDH-M EM ÁREAS DE GRANDES PROJETOS	Ocorre	Ocorre
AUMENTO DO TEMPO DE INTERNAÇÃO DE ADOLESCENTE INFRATOR	Ocorre	Não ocorre
CRIAÇÃO DE NÚCLEOS DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM UNIDADES INTEGRADAS DE POLÍCIA	Ocorre	Ocorre
EXPANSÃO DA INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA E PORTOS DO ESTADO DO PARÁ	Ocorre	Ocorre
IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS TRANSVERSAIS DE PREVENÇÃO DA VIOLÊNCIA E DA CRIMINALIDADE	Ocorre	Ocorre
INTEGRAÇÃO ENTRE ÓRGÃOS DA JUSTIÇA CRIMINAL	Ocorre	Ocorre
REDUÇÃO DA MAIORIDADE PENAL	Ocorre	Não ocorre
REDUÇÃO DO INGRESSO DE SUBSTÂNCIAS ENTORPECENTES NO PARÁ	Ocorre	Ocorre
REDUÇÃO DOS ÍNDICES DE HOMICÍDIO DO ESTADO DO PARÁ	Ocorre	Ocorre
REVISÃO CONSTITUCIONAL DE PERCENTUAIS DA RECEITA LÍQUIDA TRIBUTÁRIA PARA SEGURANÇA PÚBLICA	Ocorre	Ocorre
REVISÃO DA LEI KANDIR	Ocorre	Ocorre
UNIFICAÇÃO DAS POLÍCIAS MILITAR E CIVIL	Ocorre	Ocorre

## 11. COMITÊ GESTOR DO PLANO ESTRATÉGICO

O Comitê Gestor fará a gestão estratégica deste plano, criando a sinergia necessária para que todos os integrantes da Corporação, somados às articulações e parcerias com outros órgãos da Administração Pública e Sociedade alcancem dessa forma os objetivos estratégicos estabelecidos no plano.

### **Ao Comitê Gestor do Plano Estratégico, instituído através de portaria, compete:**

- I – Coordenar a implementação e a execução das ações estabelecidas no Plano Estratégico;
- II – Viabilizar a operacionalização das estratégias institucionais previstas no plano, a partir da integração dos órgãos responsáveis pela execução dos projetos e ações constantes no Plano Estratégico;
- III – Acompanhar e avaliar o Plano Estratégico da PMPA, propondo ações corretivas, caso necessário;
- IV – Propor inovações pertinentes aos projetos e ações previstas no plano;
- V – Definir, acompanhar e avaliar as metas referentes às Iniciativas Estratégicas do plano, assim como estabelecer os instrumentos de acompanhamento com foco nos objetivos e estratégias da PMPA;
- VI – Construir indicadores específicos para monitoramento das ações implementadas;
- VII – Definir aspectos relacionados à integração de processos, métodos e procedimentos das atividades meio e fim da PMPA;
- VIII – Decidir sobre o detalhamento dos planos táticos concebidos a partir das decisões estratégicas do Comitê Gestor do Plano Estratégico.
- IX – Estabelecer relação direta com o Chefe do Estado Maior Geral da PMPA, constituindo-o como unidade de operacionalização do Plano Estratégico;
- X- O Chefe do Estado Maior Geral designará um membro do Comitê para representar a PMPA, no que se referir ao Plano Estratégico, nas reuniões e eventos no âmbito do Sistema de Segurança Pública e Defesa Social – SIEDS.

### **Composição do Comitê Gestor do Plano Estratégico:**

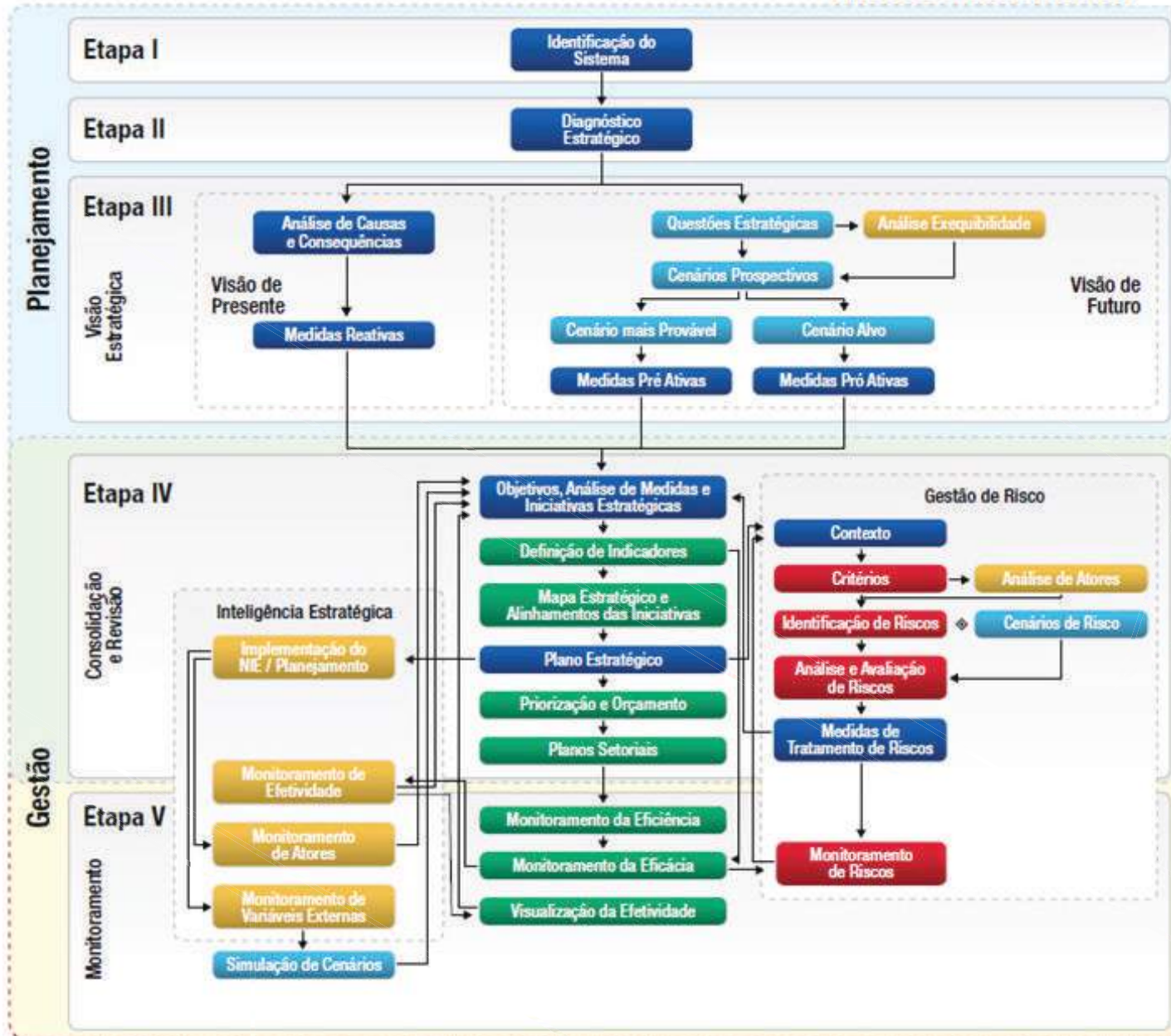
- Chefe do Estado Maior Geral da PMPA– EMG, que o presidirá;
- Chefe do Departamento Geral de Administração – DGA;
- Chefe do Departamento Geral de Operações – DGO;
- Assessor Técnico do Estado Maior Geral (se houver);
- Chefes das Seções do Estado Maior Geral da PMPA;
- Chefe da Subseção de Planejamento Estratégico do EMG.

O Comitê Gestor do Plano Estratégico reunir-se-á regularmente, a fim de acompanhar e avaliar as ações implementadas, verificando a eficácia das estratégias para a consecução dos objetivos e flexibilização do plano quando necessário.



## 12. MÉTODO GRUMBACH DE GESTÃO ESTRATÉGICA

### METODO GRUMBACH





O Método Grumbach de Gestão Estratégica tem como base o que se deve fazer para influenciar o que acontecerá no futuro e assim propõe visualizar o que se pretende materializar ou construir a partir de um plano detalhado, sendo executado por pessoas motivadas e lideradas e os recursos necessários.

O futuro de sucesso de uma Organização está intimamente relacionado com a Gestão Estratégica, que são as técnicas e ferramentas de gestão, monitoramento e avaliação, concebidas nas Organizações nas tomadas de decisões estratégicas de alto nível. Temos a incerteza como lubrificante que impulsiona a mudança rumo às oportunidades de um futuro inexplorado.

A Gestão Estratégica vem da junção da gestão e da estratégia, sendo aquela uma extrapolação do conceito de qualidade total proposto por Deming com o ciclo PDCA: Planejar (Plan), Executar (Do), Controlar (Check) e Atuar (Act). Havendo o propósito de redução da variabilidade de processos e sendo a Gestão Estratégica um processo, ele deve começar pelo Planejamento que é o Estratégico.

O Planejamento Estratégico deve abranger as fases de concepção estratégica; análise do ambiente ou gestão do conhecimento estratégico; formulação estratégica, enquanto a Execução corresponde à “Implementação” estratégica e ao monitoramento ao controle estratégico.

Neste sentido o “estrategista” é aquele que pensa e lidera, enquanto a estratégia é o caminho a ser seguido para se atingir o objetivo desejado, ou seja, um conjunto de decisões, tomadas no presente, sobre um futuro que é desejado. Para Clusewitz não há vitória na estratégia e sim na preparação favorável da vitória tática, ou seja, a correta execução do planejado e seus impactos sobre os objetivos da organização.

Entretanto só será possível alcançar os objetivos se o plano estratégico for executado. Considerando que existem alguns elementos chaves para a execução do planejamento estratégico, os quais são os objetivos, as iniciativas e um conjunto de futuros alternativos, sendo a partir desses elementos que se avalia o plano estratégico, a fim de aplicar medidas corretivas.

O método Grumbach é uma ferramenta que constitui uma sistemática de elaboração de planejamento estratégico com visão de futuro baseada em cenários prospectos, ampliado para processos de gestão estratégica com acompanhamento de indicadores e tem como foco o planejamento de longo prazo e está sujeito a qualquer mudança.

Esta metodologia tem foco no planejamento de longo prazo, devendo ser dinâmico e não somente um documento. O decisor estratégico é quem define as estratégias e as prioridades da sua administração, as quais devem ser atualizadas quando necessárias. O Plano Estratégico não pode ser genérico, deve ser feito individualizado para aquela instituição, com suas características e peculiaridades perfeitamente delimitadas.

O Plano Estratégico baseado em cenários prospectivos tem o fundamento de que o futuro não é estático, estando em constante mutação sendo continuamente alterado pelo presente. Os cenários prospectivos são combinações de variáveis que descrevem diversos futuros possíveis e suas ligações com o presente. O Método Grumbach considera que o planejamento estratégico deve necessariamente incluir a análise de cenários prospectivos e a definição de futuros alternativos, e que suas análises passam, necessariamente, por uma avaliação de interações estratégicas com atores chaves.



O método utiliza-se de conhecimentos da Teoria dos Jogos proposta por Jonh Von Neumann em 1928, com a priorização por multicritérios e simulações Monte Carlo, em que várias ferramentas contribuem para a elaboração e ajudam nas mudanças necessárias.

O Plano Estratégico deve começar com um diagnóstico organizacional da situação presente, com a avaliação dos pontos fortes e fracos, suas causas e consequências, e as oportunidades e ameaças do ambiente, será a origem das medidas reativas, bem como a origem dos cenários prospectivos. A ampla participação dos integrantes da organização é fundamental, segundo o método, a fim de quebrar as resistências no momento da implementação do plano.

Para que todos entendam o plano, temos como ferramenta o mapa estratégico, demonstrando as relações de causa e consequência que existem entre os objetivos estratégicos, idealizados por Kaplan e Norton na metodologia chamada Balanced Scorecard (BSC), traduzindo a estratégia em objetivos, medidas e metas específicas, porém há a necessidade de realizar um alinhamento estratégico para que haja a correlação da execução das iniciativas estratégicas com a melhoria dos seus processos, acompanhando e monitorando a partir da mensuração do processo por meio de indicadores, pois não há como melhorar um processo sem medi-lo.

O método Grumbach utiliza a técnica de priorização por multicritérios, pelo modelo aditivo linear, conjugando aspectos técnicos e políticos na priorização e execução do Plano Estratégico, o que reduz o apelo pelos resultados imediatos e por decisões personalistas, sendo importante para seguir em frente e definir o orçamento que será alocado para a execução da estratégia, pois é o orçamento que garante a execução do plano.

O orçamento deve ser analisado em dois momentos: na proposta orçamentária e na execução orçamentária, no primeiro o plano estratégico deve ser a sua origem, em que a proposta é definida com base nas iniciativas a serem executadas em um período, sendo programadas nos Planos Plurianuais (PPA) e nas Leis Orçamentárias Anuais (LOA). Na fase de execução orçamentária devem seguir a priorização realizada, caso o orçamento não seja suficiente, as iniciativas a serem cortadas e/ou postergadas deverão ter por base a priorização, em ordem inversa.

Do ponto de vista de Gestão Estratégica, devemos monitorar os aspectos de economicidade, eficiência, eficácia, efetividade e nos cenários prospectivos, em que todos estão inseridos, no monitoramento de indicadores da efetividade e dos cenários, deve-se utilizar técnicas de inteligência estratégica, sendo esta importante, pois tem como propósito o acompanhamento das variáveis e dos atores que impactam nos cenários e nos objetivos de resultado, enquanto os indicadores estão relacionados ao presente e os sinalizadores monitoram o futuro, sendo propósito da inteligência estratégica a implementação e gestão de um sistema de alerta antecipativo, com a finalidade de subsidiar o processo de tomada de decisões estratégicas.

Para o fechamento do ciclo PDCA, deve-se realizar as revisões periódicas de todo o processo de gestão, utilizando as Reuniões de Análise da Estratégia (RAE).

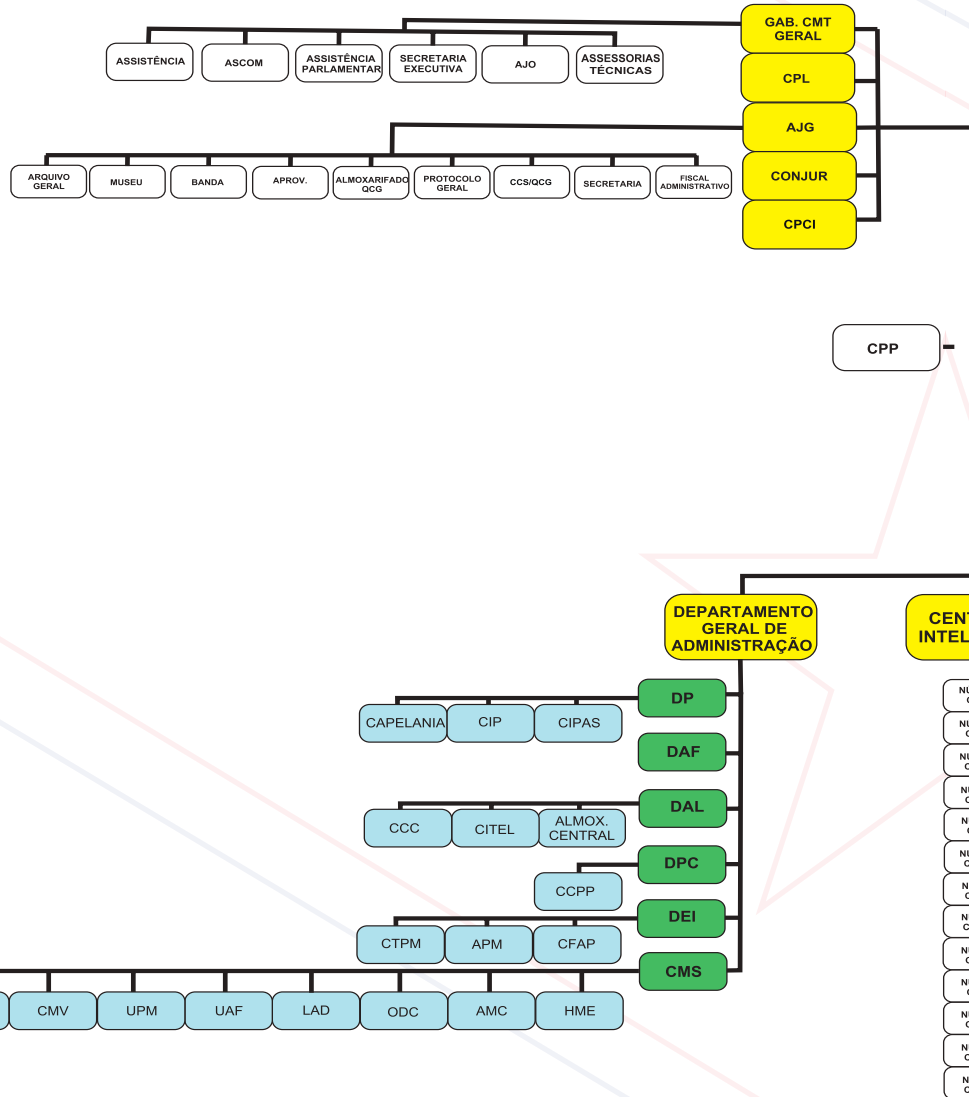


Fonte: Agência Pará

# ORGANOGRAMA GERAL DA

## ABREVIATURAS E SIGLAS

**AJG** - AJUDÂNCIA GERAL  
**AJO** - AJUDÂNCIA DE ORDENS  
**ALMOX. CENTRAL** - ALMOXARIFADO CENTRAL  
**APM** - ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
**APROV** - APROVISIONAMENTO  
**ASCOM** - ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO  
**AMC** - AMBULATÓRIO MÉDICO CENTRAL  
**BPA** - BATALHÃO DE POLÍCIA AMBIENTAL  
**BPCHOQ** - BATALHÃO DE POLÍCIA DE CHOQUE  
**BPQDA** - BATALHÃO DE POLÍCIA DE GUARDAS  
**BPM** - BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR  
**BPPOP** - BATALHÃO DE POLÍCIA PENITENCIÁRIA  
**BPEV** - BATALHÃO DE POLÍCIA DE EVENTOS  
**BPRV** - BATALHÃO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA  
**BPT** - BATALHÃO DE POLÍCIA TÁTICA  
**CCC** - CENTRO DE CONVÊNIOS E CONTRATOS  
**CCS** - COMPANHIA DE COMANDO E SERVIÇO  
**CCPP** - CENTRO DE CAPACITAÇÃO E PREVENÇÃO PRIMÁRIA  
**CFAP** - CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PRAÇAS  
**CIEPAS** - COMPANHIA INDEPEN. ESPECIAL DE POLÍCIA ASSISTENCIAL  
**CIP** - CENTRO DE INATIVOS E PENSIONISTAS  
**CITEL** - CENTRO DE INFORMÁTICA E TELECOMUNICAÇÕES  
**CIOE** - COMPANHIA INDEPENDENTE DE OPERAÇÕES ESPECIAIS  
**CIMA** - COMPANHIA INDEPENDENTE DE MEIO AMBIENTE  
**CIME** - COMPANHIA INDEPENDENTE DE MISSÕES ESPECIAIS  
**CIPAS** - CENTRO INTEGRADO DE PSICOLOGIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL  
**CIPC** - COMPANHIA INDEPENDENTE DE POLÍCIA COM CÃES  
**CIPFLU** - COMPANHIA INDEPENDENTE DE POLÍCIA FLUVIAL  
**CIPM** - COMPANHIA INDEPENDENTE DE POLÍCIA MILITAR  
**CIOPE** - COMPANHIA INDEPENDENTE DE POLÍCIA ESCOLAR  
**CIPTUR** - COMPANHIA INDEPENDENTE DE POLÍCIA TURÍSTICA  
**CME** - COMANDO DE MISSÕES ESPECIAIS  
**CMS** - CORPO MILITAR DE SAÚDE  
**CMV** - CLÍNICA MÉDICO-VETERINÁRIA  
**CONJUR** - CONSULTORIA JURÍDICA  
**CORREG.** - CORREGEDORIA  
**CPA** - COMANDO DE POLICIAMENTO AMBIENTAL  
**CPC** - COMANDO DE POLICIAMENTO DA CAPITAL  
**CPCI** - COMISSÃO PERMANENTE DE CONTROLE INTERNO  
**CPE** - COMANDO DE POLICIAMENTO ESPECIALIZADO  
**CPL** - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO  
**CPO** - COMISSÃO DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS  
**CPP** - COMISSÃO DE PROMOÇÃO DE PRAÇAS  
**CPR** - COMANDO DE POLICIAMENTO REGIONAL  
**CPRM** - COMANDO DE POLICIAMENTO DA REGIÃO METROPOLITANA  
**CTPM** - CENTRO DE TREINAMENTO POLICIAL MILITAR  
**DAL** - DIRETORIA DE APOIO LOGÍSTICO  
**DAF** - DIRETORIA DE FINANÇAS  
**DEI** - DIRETORIA DE ENSINO E INSTRUÇÃO  
**DP** - DIRETORIA DE PESSOAL  
**DPC** - DIRETORIA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA  
**EMG** - ESTADO MAIOR GERAL  
**FASPM** - FUNDO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DA POLÍCIA MILITAR  
**FUNSAU** - FUNDO DE SAÚDE  
**GAB/CMT** - GABINETE DO COMANDANTE GERAL  
**GRAER** - GRUPO AEREO DE POLÍCIA MILITAR  
**HME** - HOSPITAL MILITAR DO ESTADO  
**LAD** - LABORATÓRIO DE ANÁLISES E DIAGNOSES  
**ODC** - ODONTOCLÍNICA  
**POL. REG.** - POLICLINICAS REGIONAIS  
**QCG** - QUARTEL COMANDO GERAL  
**RPDMT** - REGIMENTO DE POLÍCIA MONTADA  
**SCMT** - SUB COMANDANTE  
**UAF** - UNIDADE DE ABASTECIMENTO FARMACÊUTICO  
**UPM** - UNIDADES DE PERÍCIAS MÉDICAS  
**UREAB** - UNIDADE DE REABILITAÇÃO  
**USA** - UNIDADES SANITÁRIAS DE ÁREA



## LEGENDA

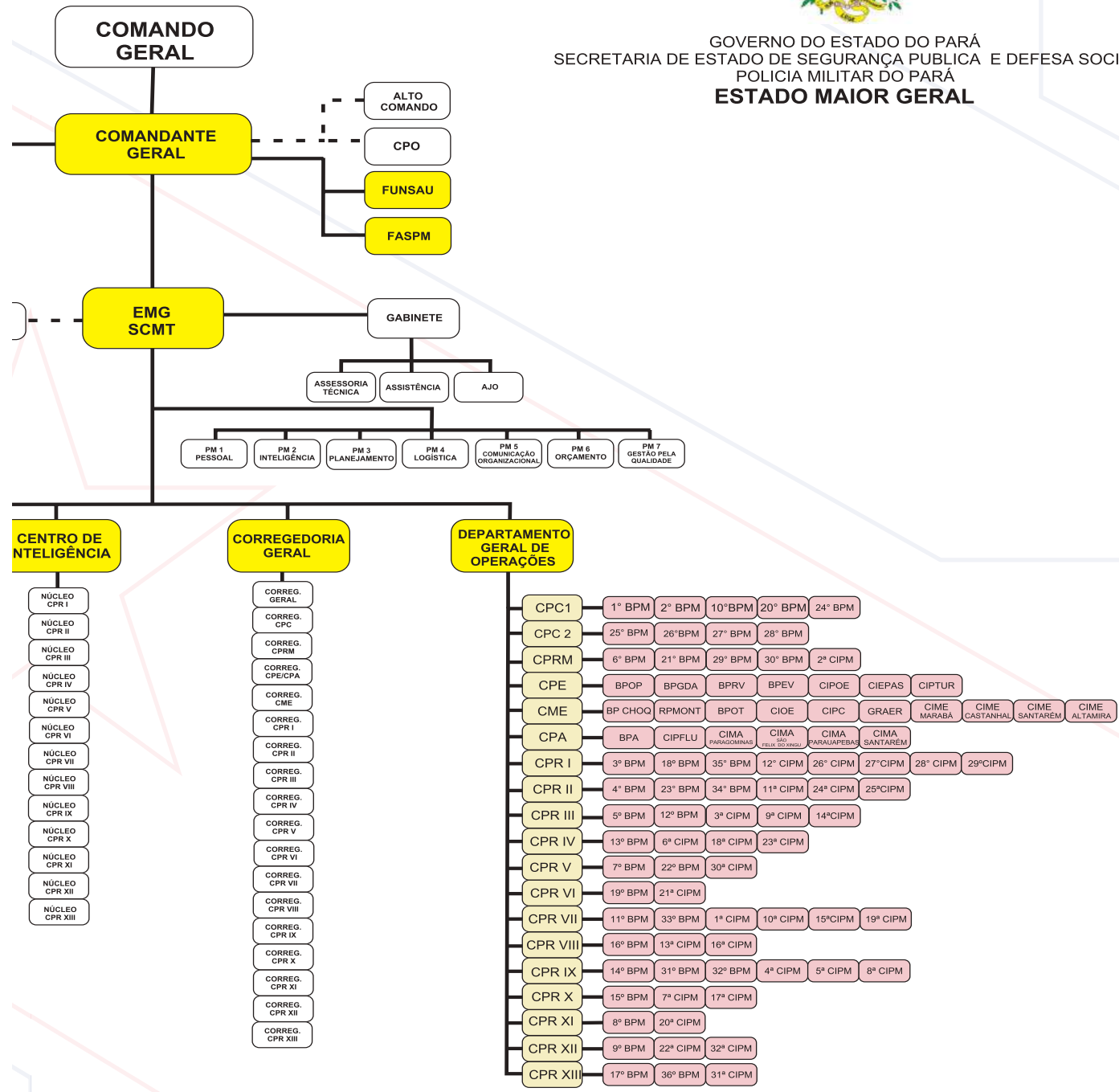
- Órgãos de Direção Geral
- Órgãos de Direção Intermediária
- Órgãos de Direção Setorial
- Órgãos de Apoio
- Órgãos de Execução



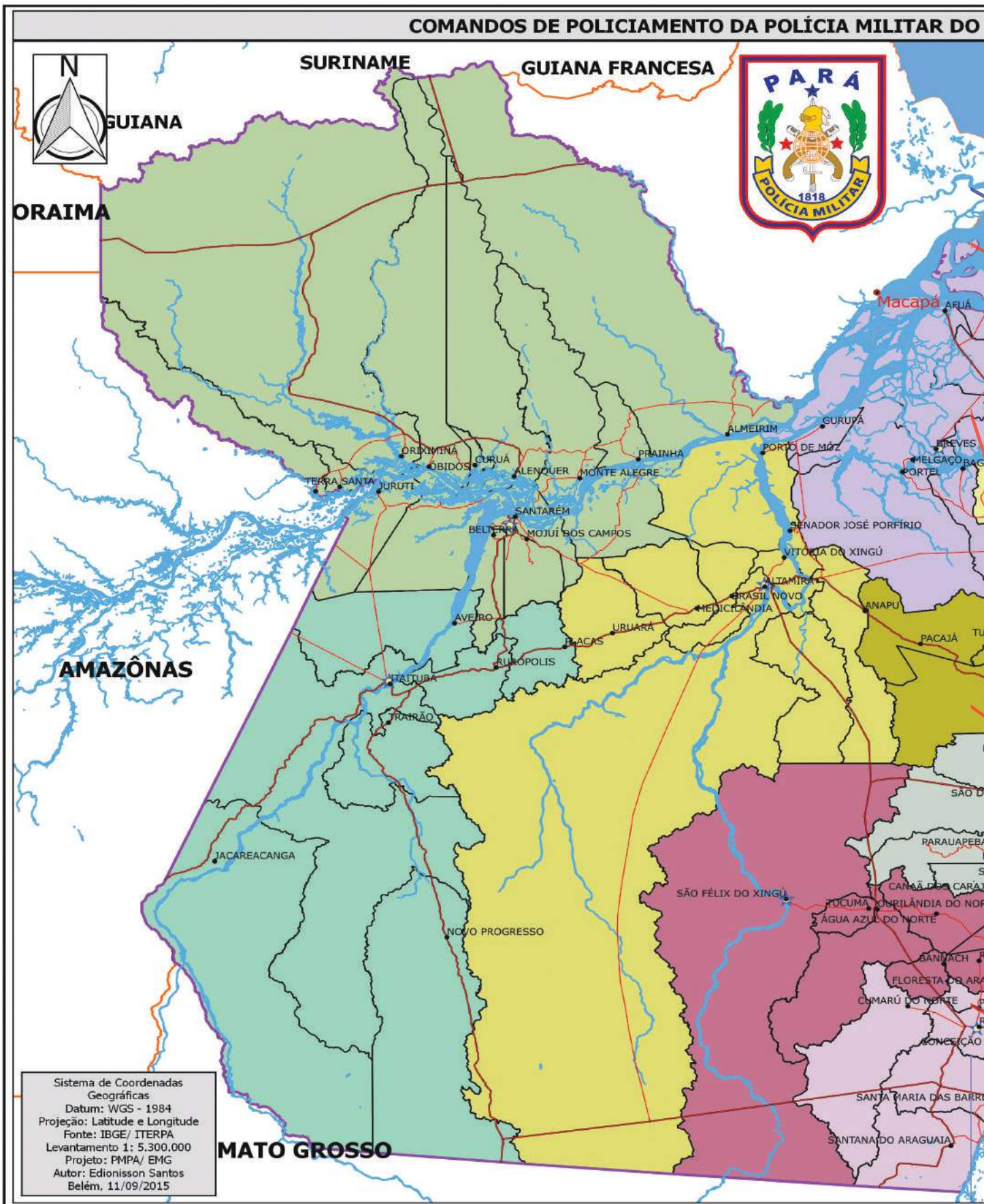
# A POLÍCIA MILITAR DO PARÁ



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ  
SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL  
POLÍCIA MILITAR DO PARÁ  
**ESTADO MAIOR GERAL**



# COMANDOS DE POLICIAMENTO DA POLÍCIA MILITAR DO PARÁ



RORAIMA

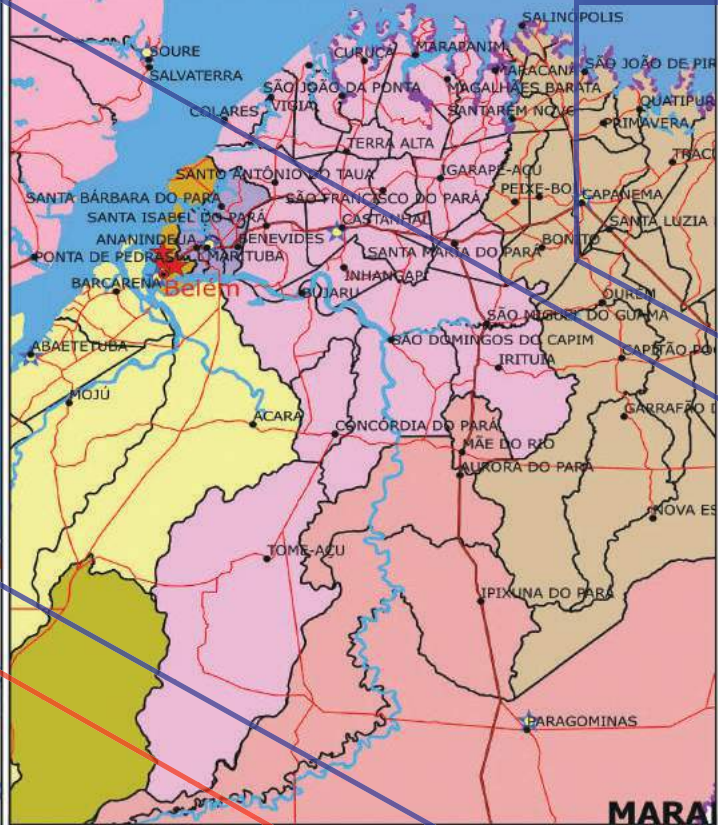
AMAZONAS

MATO GROSSO

Sistema de Coordenadas Geográficas  
Datum: WGS - 1984  
Projeção: Latitude e Longitude  
Fonte: IBGE/ ITERPA  
Levantamento 1: 5.300.000  
Projeto: PMPA/ EMG  
Autor: Edionisson Santos  
Belém, 11/09/2015

DO PARÁ

NORDESTE PARAENSE, CPR III



**LEGENDA**

- Capital
- ☆ Sede CPC, CPRM e Comando de Policiamento Regional
- ★ Comandos de Atuação em todo Estado. CME/ CPE/ CPA
- Sede Municipal
- Rodovias Federais
- Rodovias Estaduais
- Oceano Atlântico
- Rios Primários
- Limite Territorial Paraense
- Municípios Pará
- CPC/ Belém (1ª RISP)
- CPRM/ Sede: Marituba (2ª RISP)
- CPR I/ Sede: Santarém (12ª RISP)
- CPR II/ Sede: Marabá (10ª RISP)
- CPR III/ Sede: Castanhal (3ª RISP)
- CPR IV/ Sede: Tucuruí (9ª RISP)
- CPR V/ Sede: Redenção (13ª RISP)
- CPR VI/ Sede: Paragominas (7ª RISP)
- CPR VII/ Sede: Capanema (6ª RISP)
- CPR VIII/ Sede: Altamira (11ª RISP)
- CPR IX/ Sede: Abaetetuba (4ª RISP)
- CPR X/ Sede: Itaituba (15ª RISP)
- CPR XI/ Soure (5ª RISP)
- CPR XII/ Sede: Breves (8ª RISP)
- CPR XIII/ Sede: São Félix do Xingú (14ª RISP)
- Estados

**Barra de Escala**

100 0 100 200 300 km

**TOCANTINS**

**LISTA DE SIGLAS**

- CPC - Comando de policiamento da Capital
- CPR - Comando de Policiamento Regional
- CPRM - Comando de policiamento da Região Metropolitana
- RISP - Região Integrada de Segurança Pública
- CME - Comando de Missões Especiais
- CPE - Comando de policiamento Especializado
- CPA - Comando de Policiamento Ambiental





Foto: Sidney Oliveira - Agência Pará

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAINSTORMING - **Método Grumbach de Gestão Estratégica** . Rio de Janeiro - RJ, 2006

BRASIL, Senado Federal. **Constituição (1998)**. Constituição da República Federativa do Brasil, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Polícia Militar do Distrito Federal. **Plano Estratégicos 2011 - 2022**: Planejamento a segurança Cidadã do Distrito Federal no Século XXI / Polícia Militar do Distrito Federal - Estado - Maior / Seção de Inteligência Estratégica Ciência e Tecnologia. 1 ed. Brasília.

CHARLET, Ronaldo Braga. História da Polícia Militar do Pará: Aspectos da memória policial como patrimônio da sociedade paraense. Apostila do Curso de Adaptação de Oficiais da Polícia Militar do Pará. Marituba. Academia de Policial Militar “Cel Fontoura”, 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da, **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos / – 2. ed. – São Paulo : Saraiva, 2007.

FRANCO, F. L. **Prospectiva Estratégica**: Uma Metodologia para a Construção do Futuro. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro: Coordenação de Pós-Graduação de Engenharia - COPPE, 2007. 169 p.

GRUMBACH, R.J.S..**Prospectiva** – A Chave para o Planejamento Estratégico. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Catau, 2000.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. – **A Estratégica em Ação - Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. - **A Execução Premium**. Rio de Janeiro; Campus, 2008.

KAPLAN, Robert., 1949 – **Mapas estratégicos** – Balanced Scorecard : convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis / Robert S. Kaplan, David P. Norton ; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2004 – 6ª Reimpressão.

MACHADO, Francisco Ribeiro. Visão histórica da Polícia Militar do Pará: pesquisa e compilação. Belém: Imprensa Oficial do Estado, 2012.

MARCIAL, Elaine Coutinho. GRUMBACH, Raul José dos Santos. Cenários Prospectivos: Como construir um futuro melhor. 5ª.ed.rev.ampl. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

OLIVEIRA,Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21. Ed - São Paulo: Atlas, 2004.

PARÁ, Assembléia Legislativa do. **Constituição do Estado do Pará**. Belém, 1989.

PARÁ, Polícia Militar. **Diretriz Geral de Emprego Operacional da Polícia Militar do Pará**. Estado Maior Geral, Belém, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK) 4. Ed. Newtown Square, 2008.

