



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

N.1250.01.0017121/2023-73 /2023

RESOLUÇÃO Nº 5.332, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2023

Aprova o Plano Estratégico da Polícia Militar de Minas Gerais para o quadriênio 2024-2027.

O CORONEL PM COMANDANTE-GERAL DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, no uso da competência que lhe confere o inciso III do § 1º, do art. 93, da Constituição do Estado de Minas Gerais, de 21 de setembro de 1989, c/c o art. 28 da Lei Delegada nº 174, de 26 de janeiro de 2007, conforme o art. 6º, incisos VI e XI do R-100, aprovado pelo Decreto nº 18.445, de 15 de abril de 1977,

RESOLVE:

Art. 1º - Fica aprovado o Plano Estratégico 2024-2027 da Polícia Militar de Minas Gerais.

Art. 2º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Belo Horizonte, 18 de dezembro de 2023.

**(a) RODRIGO PIASSI DO NASCIMENTO, CEL PM
COMANDANTE-GERAL**

**POLÍCIA
MILITAR**
DE MINAS GERAIS



Plano
**ESTRATÉGICO
PMMG
2024
2027**

Belo Horizonte
2023

Direitos exclusivos da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG).

Reprodução condicionada à autorização expressa do Comandante-Geral da PMMG.

Circulação restrita.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP

M663p	Minas Gerais. Polícia Militar. Comando-Geral. Plano Estratégico 2024 – 2027 - Belo Horizonte: Assessoria de Desenvolvimento Organizacional, 2023. 60p. 1. Planejamento estratégico. 2. Sistema de gestão. 3. Plano estratégico. I. Título. CDU 351.75 CDD 353.3
-------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais -
Centro de Pesquisa e Pós-Graduação. Bibliotecária Regina Simão Paulino – CRB-6/1154

ADMINISTRAÇÃO

Comando-Geral da Polícia Militar

Quartel do Comando-Geral da PMMG

Cidade Administrativa Tancredo Neves, Edifício Minas,

Rodovia Papa João Paulo II, nº 4143 – 6º Andar, Bairro Serra Verde

Belo Horizonte – MG – Brasil - CEP 31.630-900



GOVERNO DIFERENTE.
ESTADO EFICIENTE.

POLÍCIA
MILITAR
DE MINAS GERAIS

Governador do Estado de Minas Gerais

Romeu Zema Neto

Comandante-Geral da PMMG

Cel PM Rodrigo Piassi do Nascimento

Chefe do Estado-Maior da PMMG

Cel PM Marcelo Ramos de Oliveira

Chefe do Gabinete do Comando-Geral da PMMG

Cel PM Neyton Rodrigues

Assessor de Desenvolvimento Organizacional da PMMG

Ten Cel PM Marcelo Ribeiro Vilas Boas





EQUIPE DE COORDENAÇÃO GERAL

Presidente

Cel PM Marcelo Ramos de Oliveira

Membros

Cel PM Micael Henrique Silva - 1ª RPM
Cel PM Ralfe Veiga de Oliveira - 5ª RPM
Ten Cel PM Marcelo Ribeiro Vilas Boas - ADO
Ten Cel PM Douglas Antônio da Silva - PM1
Ten Cel PM Cassius Marcelo P. de Oliveira - PM2
Ten Cel PM Ricardo Mari de Novais - PM3
Ten Cel PM Antônio Carlos Corrêa Júnior - PM4
Ten Cel PM Saulo Ronan de Souza - PM6
Maj PM Danúbia Souza Rosalino Alves - PM5

EQUIPE DE SECRETARIA EXECUTIVA

Presidente

Cel PM Neyton Rodrigues- GCG

Membros

Maj PM Mauricio Mariano - ADO
Maj PM Júlio César Vilela Pereira - DAL
Maj PM Marcelo Martins Bertocchi - PM1
Maj PM João Paulo Fiuza da Silva - DTS
Maj PM Felipe Gouvea Rocha - ADO
Maj PM Filipe Castro Gaigher - PM3
Cap PM Cristiano Luiz da Silva Araújo - DCO
Cap PM Luiz Eduardo Mateus Machado - ADO
1º Ten PM Gabriela Fernandes Capanema - ADO
2º Sgt PM Rafael Camilo Astoni - ADO
3º Sgt PM Christiane Ferreira Silva Pires - ADO
FC Philipp Augusto Krammer Soares - SEF

CÂMARAS SETORIAIS

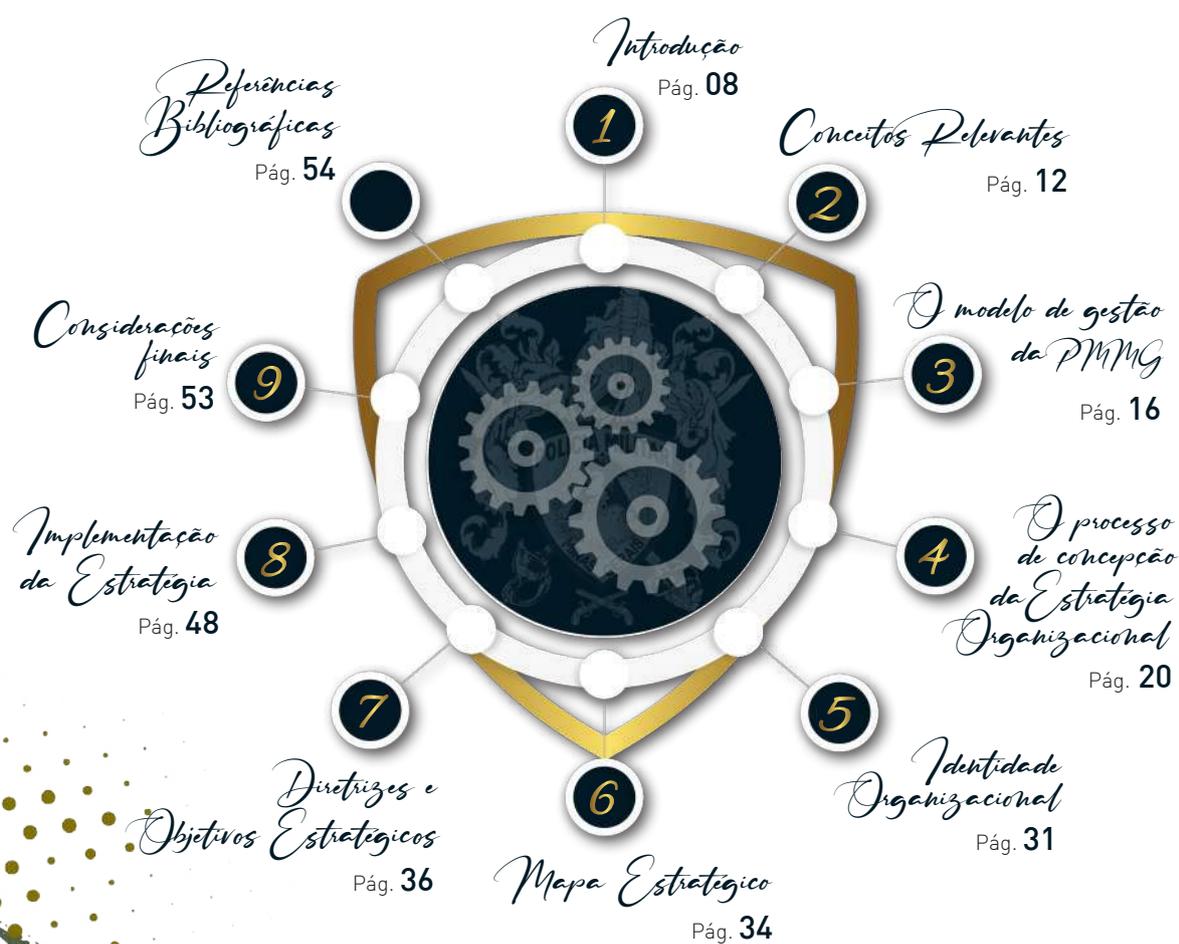
Ten Cel PM Leonardo Diego Silva - DRH
Ten Cel PM Jesus Cássio de Abreu Júnior - DINT
Ten Cel PM Gilker Hadime Seito - DAL
Ten Cel PM Flávio Jackson Ferreira Santiago - DCO
Ten Cel PM Marcelo Duarte Borges - AUD SET
Maj PM Iran Martins de Oliveira - 1ª RPM

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

1º Sgt QPR Aurélio Rodrigues de Lima



Sumário



APÊNDICE A – Quadro síntese do Plano Estratégico 2024-2027
Perspectiva / Diretriz / Objetivo.
Pág. 56



1 Introdução

A sociedade tem passado por transformações que causam efeito na dinâmica das relações entre as pessoas e as organizações públicas e privadas, impactando no modo de vida e nas necessidades da população junto ao poder público.

Contemporaneamente, a exigência por serviços públicos eficientes e de qualidade elevada é uma realidade crescente em nossa sociedade e, em Minas Gerais, esse aspecto não é distinto. No campo da segurança pública, o panorama possui contornos ainda mais complexos, haja vista a evolução e alomorfia criminal e jurídica em um arranjo peculiar da segurança pública no Brasil.

Não obstante aos desafios que se impõem, a Polícia Militar de Minas Gerais tem se mantido atenta às necessidades da população buscando otimizar a prestação de seus serviços, mantendo-os aderentes ao que, de fato, é importante para as pessoas.

Dessa forma, a concepção da estratégia organizacional passou por um percurso que levou em conta a identificação das necessidades da população, considerando as variáveis ambientais que circundam a sociedade e que podem impactar no bem estar das pessoas, pressupondo, ainda, o contexto de potencialidades e ameaças que possam incidir ou tangenciar a organização policial militar mineira. Tais aspectos representam um aprimoramento na metodologia de construção do planejamento estratégico organizacional.

O presente Plano Estratégico é, ainda, o resultado de uma construção que, na Polícia Militar de Minas Gerais, perdura por vinte anos. Nos idos de 2003, a organização publicou seu primeiro Plano Estratégico, iniciando naquela época um novo ciclo de gestão que resultou no ganho de desempenho organizacional que tem se mantido perene desde então.

De fato, ao longo desses anos, a sociedade esteve diante de diversas transformações no que tange as relações interpessoais, políticas, tecnológicas e econômicas que aceleraram as mudanças comportamentais e, conseqüentemente, impuseram às organizações, aí incluída a PMMG, uma necessidade adaptativa, em um reduzido espaço de tempo, para continuarem existindo.

Assim, as organizações têm exibido, nos últimos tempos, expressivas transformações em seu comportamento e, ao contrário da administração clássica que pondera as organizações como um sistema fechado, que tudo é concebido como funcional, previsível e apenas com objetivos operacionais sem lembrar da relação humana e a influência do ambiente, a teoria organizacional contemporânea adota um aspecto bem mais amplo das organizações, que passam a ser vistas como sistemas abertos e com interação com o ambiente geral (Ribeiro, 2006)

Na Polícia Militar de Minas Gerais, os impactos dessas transformações não são diferentes, e, diante da elaboração de um novo ciclo de Plano Estratégico, eles se tornam ainda mais desafiadores. Adaptar às transformações sociais, envolver os diversos atores impactados nas atividades policiais, captar as principais necessidades do público externo e interno, foram os principais balizadores para a propositura de um novo formato metodológico de construção e monitoramento das estratégias organizacionais, na busca de maior flexibilidade, eficiência e controle das ações estratégicas e, conseqüentemente, dos resultados a serem entregues à sociedade.

Conforme Collins e Porras (2020), a construção coletiva da estratégia permite que as organizações se adaptem mais rapidamente às mudanças do ambiente, uma vez que as ideias e *insights* de todos são levados em consideração.

Na esteira da adaptação e busca contínua de aumento de eficiência, para esse novo ciclo de Plano Estratégico, optou-se por inserir a metodologia denominada *Objectives and Key Results* - OKR (Objetivos e Resultados-Chave) em complemento ao *Balanced Scorecard* (BSC). A essência do OKR é estabelecer objetivos ambiciosos e mensuráveis para uma organização ou equipe, juntamente com resultados-chave para indicarem a evolução em direção a esses objetivos. Isso permite o alinhamento e foco para atender as prioridades estabelecidas de uma forma fluida que permite adaptação e aprendizagem contínua, com foco de impulsionar o desempenho e inovação organizacional.



OKR é uma ferramenta poderosa para transformar a visão em ação, permitindo que as organizações criem uma cultura de execução e aprendizado contínuo. Além disso, é uma abordagem que incentiva a clareza, a responsabilidade e a inovação (Wodtke, 2023).

Ao longo dos ciclos anteriores de gestão estratégica na Polícia Militar de Minas Gerais, se optou por utilizar o BSC, de forma isolada, como metodologia. O BSC é uma ferramenta abrangente e flexível que auxilia as organizações a traduzir suas estratégias em perspectivas-chave, contribuindo para a melhoria do alinhamento estratégico em direção às metas estabelecidas para o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro.

Nesse ínterim, para o novo ciclo de planejamento estratégico, serão utilizadas as duas metodologias de forma híbrida, o BSC na perspectiva da concepção e OKR na perspectiva de implementação, na busca constante de ganho de eficiência na implementação e gerenciamento das ações estratégicas, que possam contribuir para a melhoria dos indicadores de segurança pública em Minas Gerais, bem como os demais objetivos do estado, traduzindo em melhoria da qualidade de vida do povo mineiro.



2 *Conceitos Relevantes*

a) *Balanced ScoreCard (BSC)*

Método de medição e gestão de desempenho, que visa a assegurar a implementação efetiva do Plano Estratégico, a partir do desdobramento balanceado e alinhamento da missão e visão em diretrizes, objetivos, indicadores e metas, agrupados em quatro perspectivas originais – financeira; clientes; processos; aprendizado e crescimento – que foram adaptadas à Instituição em: Sociedade, Pessoas, Aprendizagem e Crescimento, e, Finanças.

b) *Cenário Prospectivo*

Identificação de futuros prováveis, por intermédio da utilização de metodologia apropriada, cuja essência está na correta avaliação de variáveis intervenientes aos cenários.

c) *Diretrizes Estratégicas*

Conjunto dos objetivos estratégicos que visam minimizar ou eliminar os pontos fracos e ameaças enfrentados pela instituição ao mesmo tempo que explora os pontos fortes e oportunidades com foco no referencial estratégico.

d) *Equipe de Apoio à Gestão Estratégica (EAGE)*

A Equipe de Apoio à Gestão Estratégica é responsável pelo apoio e pela condução do processo de gestão da estratégia setorial e organizacional, contribuindo para a implementação, avaliação e controle nas três dimensões da gestão da PMMG, incluindo o planejamento estratégico, o gerenciamento de projetos, metas, resultados-chave, além do gerenciamento da qualidade.

e) Gestão Estratégica

Modelo de gerenciamento que visa promover a integração e o alinhamento dos setores e recursos da organização para o alcance dos objetivos estratégicos, a partir de um processo sistemático e contínuo de formulação, implementação e acompanhamento de estratégias, possibilitando enfrentar e antecipar as mudanças observadas ou previsíveis ao seu ambiente externo, com a finalidade de assegurar o seu desenvolvimento e a sua sustentabilidade organizacional.

f) Gestão pelas Diretrizes

Gerenciamento pelas Diretrizes é o desdobramento do Plano Estratégico em um plano de metas anuais voltadas ao alcance dos objetivos, acompanhados por intermédio de indicadores e resultados-chave.

g) Gestão da Rotina do dia a dia

Ações e verificações diárias conduzidas para que a organização e seus integrantes possam assumir responsabilidades no cumprimento das obrigações.

h) Identidade Organizacional

Conjunto estruturado de atributos culturais que estão relacionados entre si e que expressa a forma como a organização se apresenta aos seus públicos interno e externo. Foi traduzida em quatro elementos principais: Princípios (preceitos que norteiam nossas ações), Missão (a nossa razão de existir), Valores (atributos que nos definem) e Visão (o que a organização deseja ser).

i) Indicador Estratégico

Instrumento destinado à avaliação do desempenho da organização no alcance dos objetivos estratégicos.

j) Mapa Estratégico

Representação gráfica contendo as diretrizes estratégicas desdobradas em objetivos, estabelecidos em perspectivas do BSC, que permite verificar a relação de causa e efeito entre os objetivos e seu alinhamento com a missão e a visão organizacional.

k) Meta

Resultado, quantificável e com prazo determinado, esperado em relação a um indicador.

l) *Minimum Viable Product (MVP)*

Em tradução livre, o produto mínimo viável é o mínimo de recursos necessários para entregar a principal proposta de valor da empresa.

m) Missão

É a declaração formal, concisa e com foco interno, razão de existir da organização, do seu propósito básico para o qual se direcionam suas ações e atividades. A missão delimita as atividades dentro do espaço que a organização deseja ocupar em relação às demandas da sociedade.

n) *Objective and Key results (OKR)*

Sistema de gestão que define objetivos claros e mensuráveis (*Objectives*) e resultados-chave (*Key Results*) para medir o progresso em direção a esses objetivos. Ela é amplamente usada para alinhar equipes e indivíduos em organizações, promovendo o foco, a transparência e o acompanhamento de metas.

o) Objetivo Estratégico

Resultado que a organização pretende alcançar em um determinado período de tempo e que, se atingido, contribuirá para o alcance da visão estabelecida pela instituição.

p) Planejamento Estratégico

Processo de formulação dos objetivos e estratégias da organização, a partir da análise dos ambientes interno e externo, buscando a identificação de oportunidades e neutralização de ameaças.

q) Plano de Ação

Instrumento simplificado de gestão destinado ao planejamento e monitoramento das atividades necessárias para se atingir um resultado específico. Nele são estabelecidos ações, responsabilidades, formas de atuação, abrangência territorial, recursos necessários, prazos e metas.

r) Princípios

São preceitos considerados universais e imutáveis que definem as regras fundamentais pelas quais a organização deve se orientar.

s) Processo

Conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido.

t) Projeto

Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

u) Propósito

É o porquê da organização existir, é a definição do que nos move.

v) Resultado-Chave (*Key Result*)

Métrica específica e mensurável que quantifica o progresso em direção a um objetivo. Ele ajuda a avaliar o sucesso e o desempenho, sendo uma parte fundamental para determinar se um objetivo foi alcançado.

w) Valores

Atributos ou padrões sociais geralmente aceitos ou mantidos por determinado indivíduo ou cultura organizacional que normalmente está relacionado com o ambiente onde estamos inseridos.

x) Visão

Declaração concisa que descreve o futuro desejado da empresa. Ela representa a aspiração e a direção a longo prazo da organização, servindo como um guia para inspirar e alinhar os membros da equipe em torno de metas comuns.

3 O modelo de gestão da PMMG

A Polícia Militar de Minas Gerais se estrutura em três níveis decisórios e de gestão, sendo o nível estratégico ou de direção geral, o nível tático ou intermediário e o nível operacional ou de execução.

O nível estratégico é responsável pelas decisões estratégicas visando à organização, coordenação e controle das Unidades dos demais níveis da Corporação. Compõe-se pelo Comando-Geral da PMMG e suas assessorias, o Gabinete do Comando-Geral, o Estado-Maior da PMMG, bem como a Ajudância-Geral.

O nível tático por sua vez é composto pelas Unidades que, perante o nível estratégico, são responsáveis por gerenciar os processos organizacionais como forma de implementar as diretrizes estratégicas e promoverem melhorias incrementais¹, monitorando continuamente o desempenho da área setorial por meio de indicadores de performance. As Unidades do nível tático, voltadas para a atividade-fim da organização, são as Regiões de Polícia Militar (RPM), o Comando de Policiamento Especializado (CPE), o Comando de Policiamento Rodoviário (CPRv), o Comando de Policiamento de Meio Ambiente (CPMAmb) e o Comando de Aviação do Estado (COMAvE). Por sua vez, as unidades de nível tático voltadas para as atividades-meio ou de apoio são: Academia de Polícia Militar (APM), Corregedoria de Polícia Militar (CPM), Diretoria de Recursos Humanos (DRH), Diretoria de Tecnologia e Sistemas (DTS), Diretoria de Finanças (DF), Diretoria de Apoio Logístico (DAL), Diretoria de Operações (DOP), Diretoria de Inteligência (DInt), Diretoria de Comunicação Organizacional (DCO), Diretoria de Saúde (DS) e Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social (DEEAS).

O nível operacional ou de execução, por fim, conta com Unidades de execução operacional, ou seja, os Batalhões e Companhias e suas respectivas frações e Unidades de Execução de Apoio (Centros, Escolas, Hospital Militar e Colégios Tiradentes). Porquanto, as Unidades de Execução Operacional estão subordinadas às RPM's ou Comandos, as Unidades de Execução de Apoio estão subordinadas às unidades do nível tático voltada para atividade-meio. Às Unidades do nível operacional ou de execução compete cumprir as diretrizes, ordens e instruções emanadas pelo nível tático e pelo nível estratégico.

¹ Melhorias incrementais são medidas realizadas, ao nível tático, com o fito de aprimorar os processos e serviços já existentes na Instituição.

Figura 01 - Níveis organizacionais da PMMG



Fonte: autores

Com o fito de atingir a missão da organização e manter constante o ganho de performance, o modelo de gestão da Polícia Militar de Minas Gerais funciona de forma sistêmica, alicerçado sobre as dinâmicas relacionadas ao gerenciamento pelas diretrizes e ao gerenciamento da rotina do dia a dia.

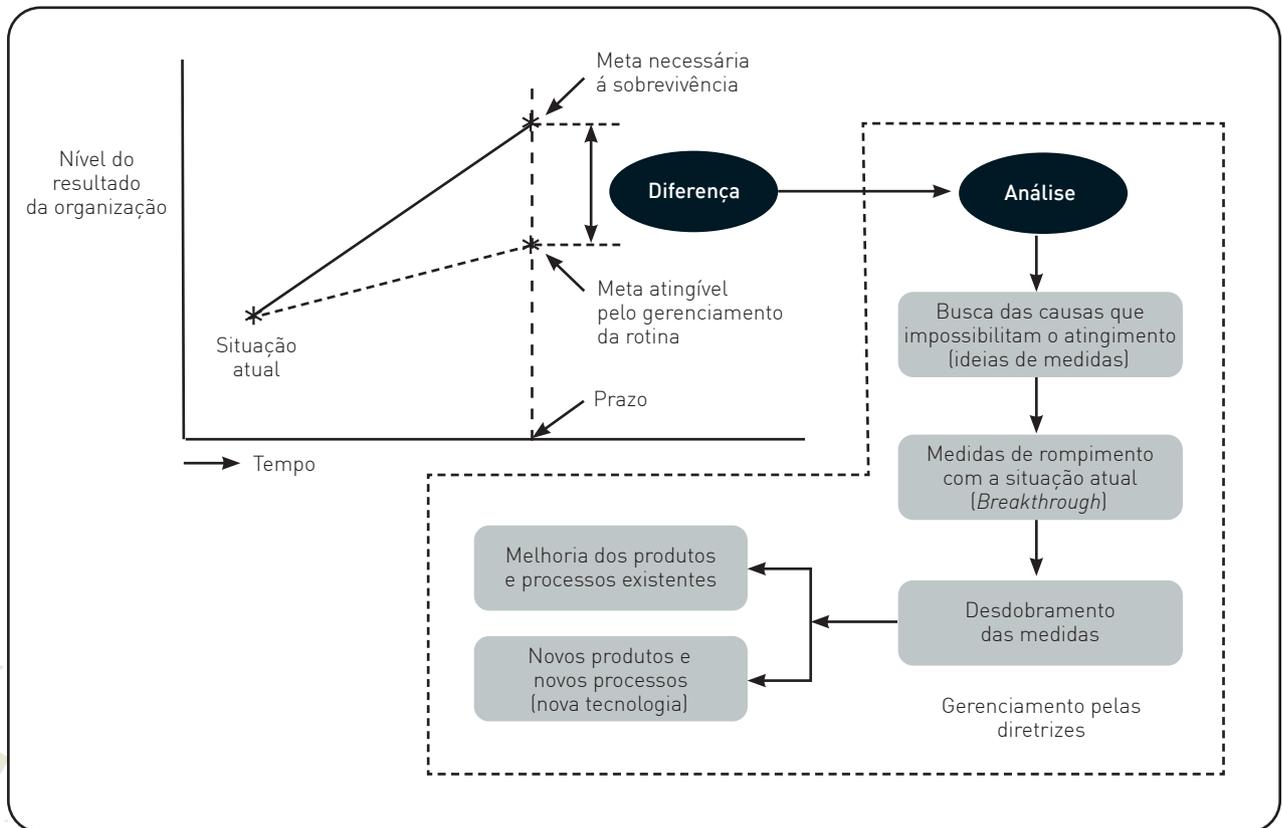
O gerenciamento pelas diretrizes é conceituado por Campos (2013) como a sistematização de atividades organizacionais na busca de melhorias substanciais e rompimento de uma situação atual para o alcance de resultados necessários (*breakthrough*).

Por meio do gerenciamento pelas diretrizes, a organização faz fluir, entre os níveis que compõem sua estrutura, os preceitos, diretivas, orientações, normas e linhas de ação, conduzindo, assim, o desdobramento das diretrizes e objetivos estratégicos, bem como ajustes e implementações de melhorias estruturais² em seus processos e arranjos.

Na PMMG, o Gerenciamento pelas Diretrizes é estruturado em Gestão do Desempenho Operacional (GDO) e pela Gestão do Desempenho Administrativo (GDA). A GDO abarca as diretrizes e indicadores estratégicos da atividade-fim e a GDA, os direcionamentos estratégicos da atividade gerencial e atividade-meio da Instituição. As metodologias estão disciplinadas em normas próprias da organização e possuem processos específicos de coordenação, monitoramento e controle.

2 Melhorias estruturais são medidas impactantes, realizadas ao nível estratégico, que permitem à Instituição avançar em direção ao cumprimento de suas diretrizes estratégicas.

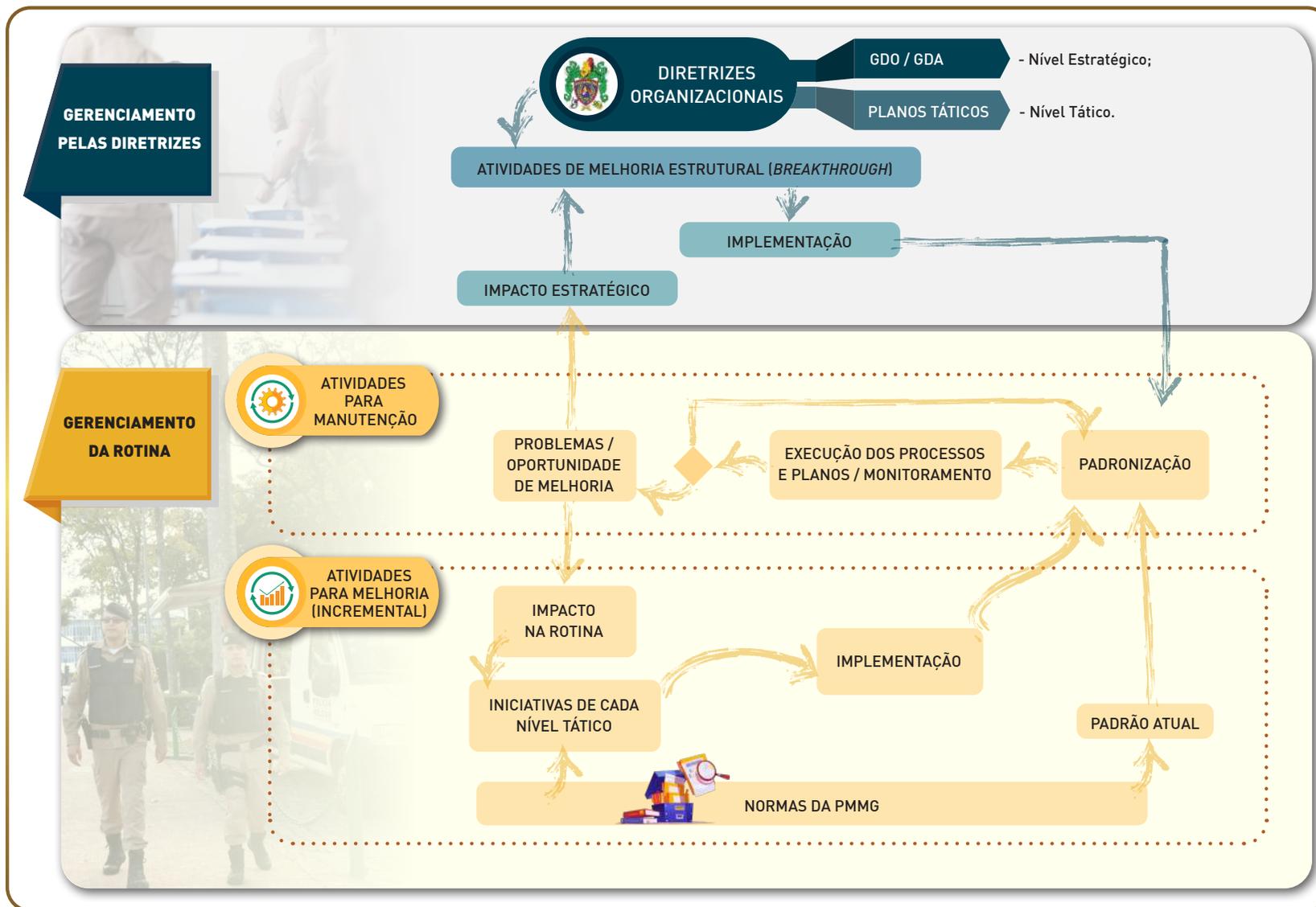
Figura 02 - Gerenciamento pelas diretrizes e a gestão da rotina do dia a dia



Fonte: adaptado de Campos (2013)

Em paralelo, o gerenciamento da rotina do dia a dia é a atividade que busca a manutenção da performance bem como a aplicação de melhorias incrementais e intervenções pontuais nos processos organizacionais como forma de atingir os resultados esperados em áreas específicas. São ações e verificações rotineiras conduzidas para que a organização e seus integrantes possam assumir responsabilidade no cumprimento das obrigações.

Figura 03 - Conexão entre o Gerenciamento pelas Diretrizes e o Gerenciamento da Rotina do Dia a Dia



Fonte: adaptado de Campos (2013)

O capítulo 8 deste plano traz o detalhamento do processo de implementação e monitoramento da estratégia organizacional.

4 *O processo de concepção da Estratégia Organizacional*

O processo de construção deste Plano Estratégico iniciou-se ainda em 2022 quando foi concebido o Plano de Construção da Estratégia, um documento que trazia, dentre outros, um diagnóstico com pontos de alavancagem e aperfeiçoamento no processo de formalização da estratégia organizacional. Naquela oportunidade, também foram elencadas fases e etapas para a construção do próximo plano estratégico, bem como estabelecidos custos e estruturas envolvidas.

Assim, aquele documento foi apresentado junto ao Ministério da Justiça e Segurança Pública em Brasília/DF para fins de alinhamento estratégico e obtenção de financiamento do projeto de construção. Após análise técnica, foram direcionados recursos para os custos do desenvolvimento da estratégia da PMMG.

Metodologicamente, estava iniciada a fase de preparação do processo de construção do Plano Estratégico 2024-2027. Dessa forma, tendo em vista o diagnosticado no plano de construção, passou-se a direcionar os esforços para capacitar a equipe, bem como produzir insumos informacionais que fornecessem subsídios para diagnosticar o ambiente organizacional. Foram identificadas variáveis relacionadas às forças e fraquezas organizacionais e também às ameaças e oportunidades externas.

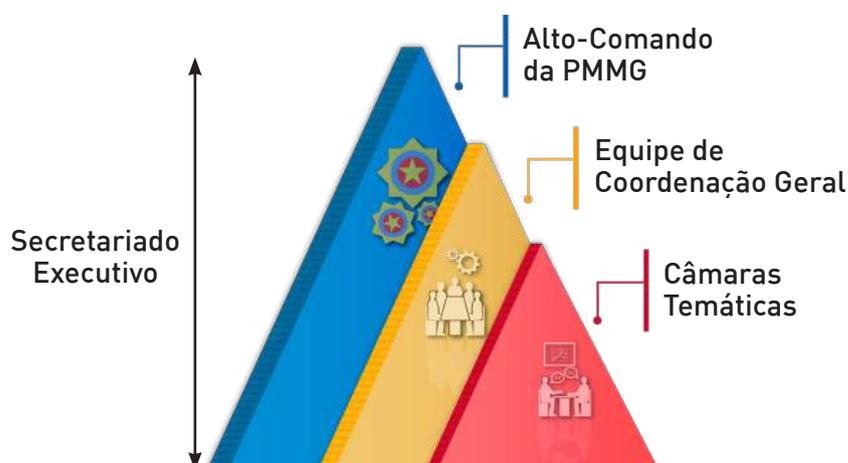
A equipe de trabalho incumbida da concepção da estratégia foi estruturada em níveis, sendo o Alto-Comando da PMMG, a Equipe de Coordenação Geral, o Secretariado Executivo e, por fim, as Câmaras Temáticas.

As Câmaras Temáticas foram segregadas por áreas setoriais, logo, ficaram assim definidas: Pessoal, Inteligência, Operações, Logística, Comunicação e Finanças. Cada uma das câmaras temáticas foram compostas por militares com profundo conhecimento de sua área de negócio e, portanto, capaz de articular o conhecimento explícito ao conhecimento tácito já acumulado ao longo dos anos e, desta forma, desenvolver a melhor interpretação do ambiente, a aplicabilidade dos conhecimentos que seria produzido e, por fim, desenvolver as melhores propostas para a estratégia organizacional.

Partindo da base, as Câmaras Temáticas, trabalhando em conjunto, apresentaram propostas à Equipe de Coordenação Geral, que por sua vez, foram formadas pelos assessores estratégicos do Estado-Maior da PMMG. À Equipe de Coordenação Geral competiu acompanhar o desenvolvimento das atividades das Câmaras Temáticas, bem como validar as propostas advindas daquela equipe para serem apresentadas à alta gestão da PMMG, que, estrategicamente, se posicionou e deliberou sobre as propostas.

Ao Secretariado Executivo, por sua vez, coube desenvolver toda parte documental, de organização das informações e adoção de providências de caráter administrativo.

Figura 04 - Estrutura para construção do PE 2024-2027



Fonte: autores

Seguindo o *roadmap*³ de construção e implementação do Plano Estratégico, foram desenvolvidas atividades iniciais de nivelamento dos conhecimentos das equipes, capacitação e visitas de *benchmarking*.

Ainda no início do ano de 2023, se iniciou uma nova etapa, a qual teve por objetivo desenvolver um diagnóstico abrangente, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo. Para tanto, foram organizadas reuniões com *stakeholders*⁴ organizacionais e com representantes dos mais diversos segmentos que, sobre as respectivas perspectivas trouxeram pontos de desenvolvimento da organização e oportunidades de melhoria para a busca do propósito da PMMG.

³ *Roadmap* é uma ferramenta visual, apresentada em uma espécie de mapa, que descreve, de forma intuitiva, o caminho percorrido ou a percorrer, buscando o alcance de determinado objetivo.

⁴ *Stakeholders* são partes interessadas ou impactadas pelas ações da Instituição.

Em sequência ao planejado, as equipes se inclinaram a produzir conhecimento das variáveis ambientais sob a ótica dos integrantes da organização. Assim, foram desenvolvidos *surveys*⁵ com todo o corpo policial militar, além de estudos acerca dos mínimos viáveis para o desenvolvimento das atividades policiais.

Em paralelo, e decorrente dos recursos oriundos da Ministério da Justiça e Segurança Pública, foram contratadas junto à Fundação João Pinheiro duas encomendas técnico-científicas, sendo um diagnóstico organizacional e um estudo de cenários prospectivos, ambos, entregues e encaminhados aos integrantes das equipes retromencionadas como parte do corpo de insumos informacionais produzidos no processo de construção deste Plano Estratégico. O estudo de cenários prospectivos é melhor detalhado na seção 4.1 deste plano.

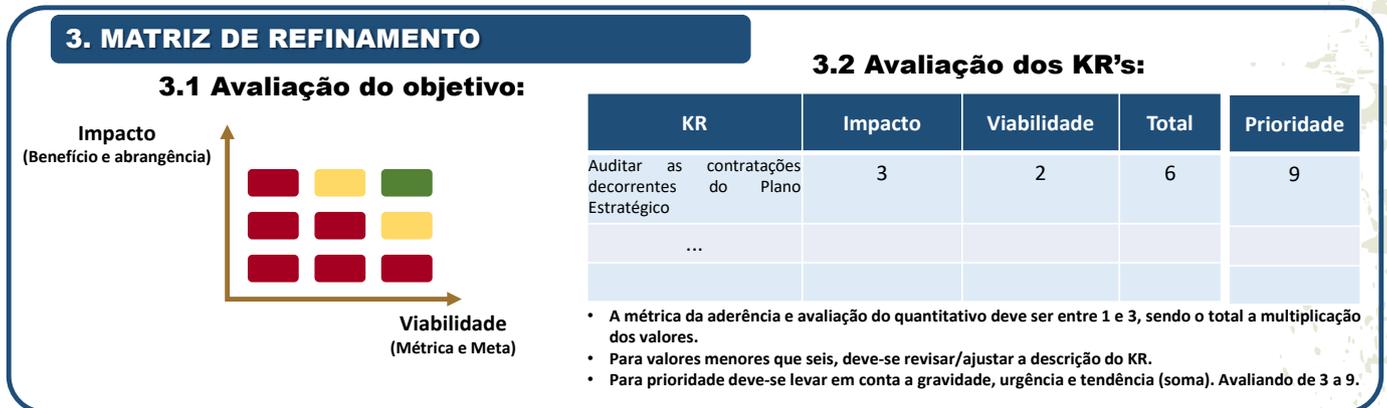
Após a produção de um vasto rol documental, de estudos e produções, passou-se à etapa de Concepção da Estratégia. Inicialmente, a partir da revisão bibliográfica, foram identificados elementos constitutivos das identidades organizacionais de dezenas de organizações, policiais ou não, ao redor do mundo. Tal conhecimento foi entrecruzado, com os anteriormente produzidos sob as diversas lentes e foi apresentada proposta de nova identidade organizacional ao Alto-Comando e a representantes da tropa da PMMG. Sendo este um marco significativo e o ponto de partida para o desenvolvimento das diretrizes e objetivos estratégicos. A identidade organizacional será melhor detalhada em capítulo apartado logo adiante.

Ainda na etapa de concepção da estratégia foi desenvolvido um encontro com 180 policiais militares de todo o estado, de todos níveis hierárquicos e que executam as mais diversas atividades. Na ocasião, as propostas que compunham a estratégia organizacional foram apresentadas aos presentes que, por meio de ferramentas técnicas puderam refinar as propostas antes de serem submetidas ao Alto-Comando da organização.



5 Survey é um tipo de questionário estruturado com perguntas. O survey produzido foi enviado via mensagem na Intranet PM, com preenchimento online, obtendo 7.506 respostas.

Figura 05 - Matriz de refinamento de propostas



Fonte: autores

Como produto final, foram concebidos, além da identidade organizacional, as diretrizes estratégicas e os objetivos estratégicos a serem implementados por meio dos resultados-chave.

Por fim, ainda na fase de elaboração consta as diretrizes para implementação da estratégia com a definição de indicadores estratégicos e as lógicas de gerenciamento pelas diretrizes explicitadas no capítulo três deste plano.

Findada a fase de elaboração foram, ainda, definidas etapas para implementação e acompanhamento, conforme detalhado no *roadmap*, figura 06.

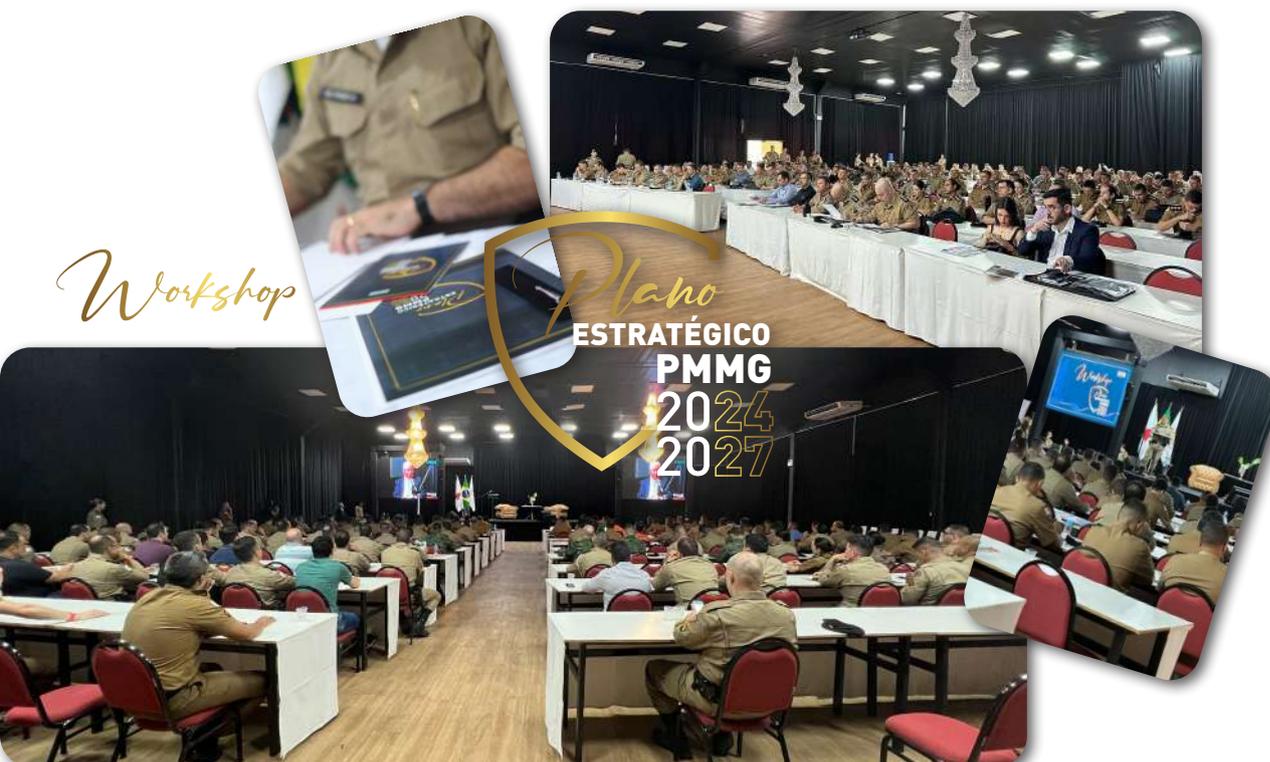
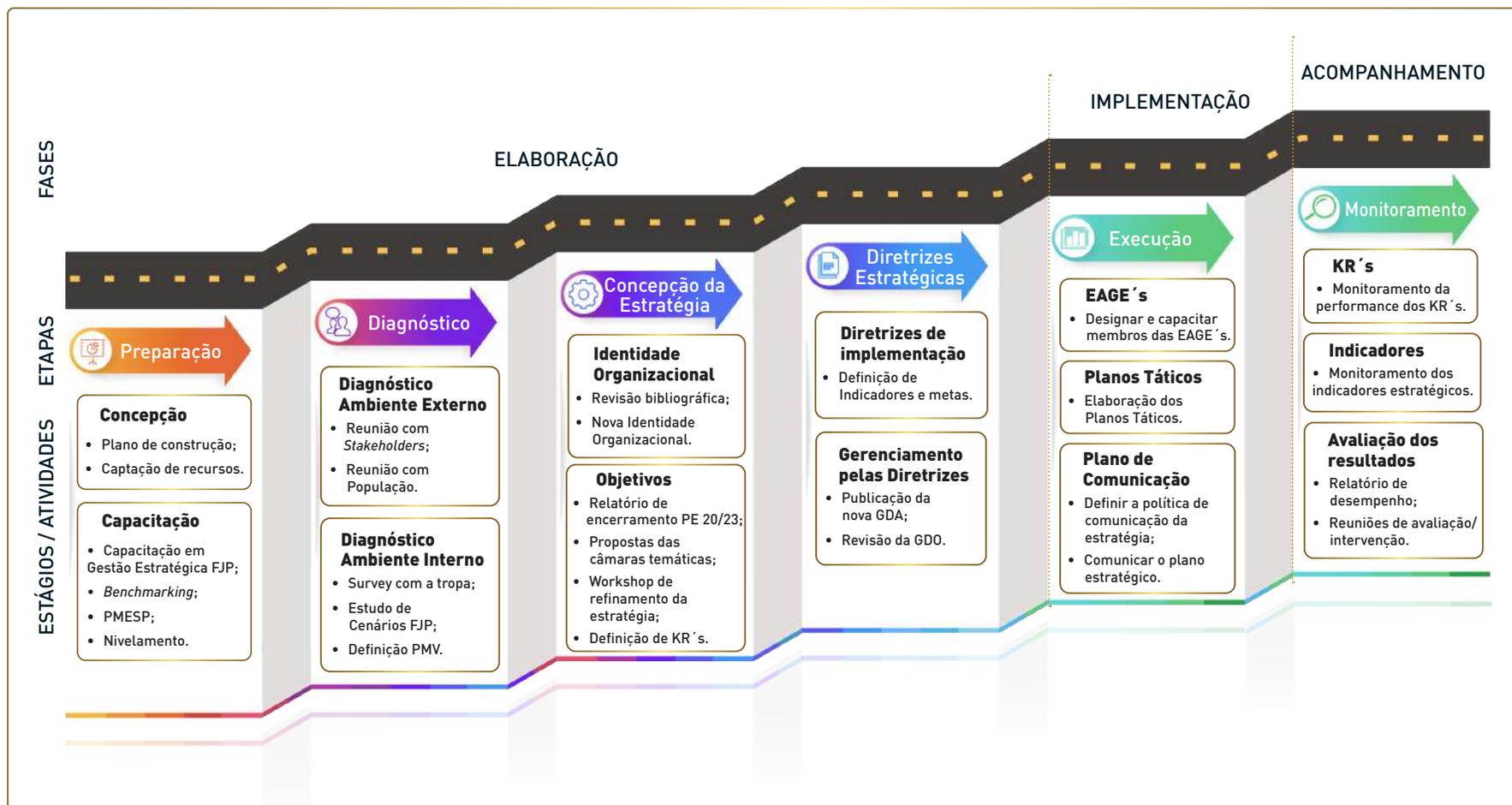


Figura 06 - Roadmap de construção do Plano Estratégico 2024-2027



Fonte: construído a partir de Oliveira (2022)

Importante arcabouço produzido ainda na fase de elaboração, o estudo de cenários prospectivos apresentou, em conjunto com o diagnóstico de ambiente, rico conhecimento às equipes de desenvolvimento da estratégia e, por isso, passa-se a detalhar a temática adiante.

4.1 - Planejamento por Cenários Prospectivos

O planejamento por cenários prospectivos é uma abordagem estratégica que ajuda as organizações a antecipar e se preparar para possíveis futuros alternativos. Ele envolve a análise cuidadosa de cenários plausíveis diferentes que podem surgir com base em mudanças econômicas, políticas, tecnológicas, sociais ou em qualquer outra condicionante de relevância.

Os cenários prospectivos identificam riscos e oportunidades que podem não ser evidentes numa previsão tradicional e mitigam ou aproveitam tendências em curso – o que torna a tomada de decisão mais fundamentada. Assim, na medida em que formula estratégias em face de ambientes complexos e voláteis, tal planejamento garante às organizações adaptabilidade maior para lidar com as incertezas.

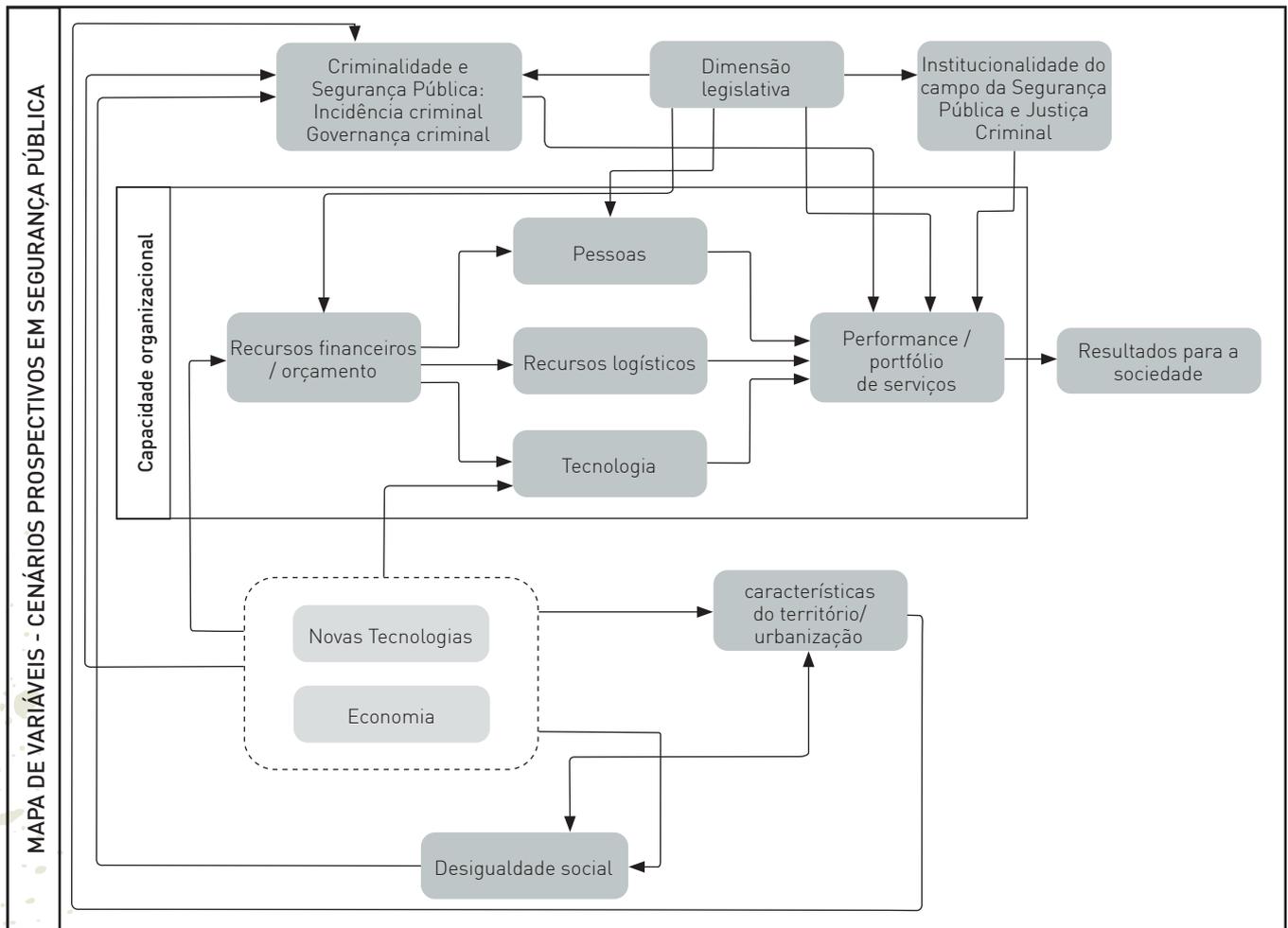
As metodologias para elaboração de cenários prospectivos são flexíveis e podem ser adaptadas de acordo com os contextos e objetivos específicos aos quais estão submetidas. Usualmente, elas enfatizam participantes múltiplos, a consideração de incertezas e a busca por perspectivas diferentes, visando, em todo caso, a melhorar prospecção do ambiente futuro.

Em consonância com estudo desenvolvido pela Fundação João Pinheiro, as variáveis de influência foram levantadas de acordo com os documentos disponibilizados, pelas entrevistas semiestruturadas realizadas interna e externamente e, por fim, conforme as pesquisas bibliográficas sobre o sistema de segurança pública. Posteriormente, tais variáveis foram analisadas em termos de suas interações ou influências mútuas e, tomando tal análise como base, os cenários foram criados. Eles, portanto, representam as configurações plausíveis das variáveis e de suas interações.

4.1.1 Variáveis

Conforme o universo de dados, foram levantadas as seguintes variáveis: novas tecnologias, economia, criminalidade e segurança pública, características do território/urbanização, desigualdade social, dimensão legislativa, institucionalidade do campo da segurança pública e justiça criminal e, última, capacidade organizacional.

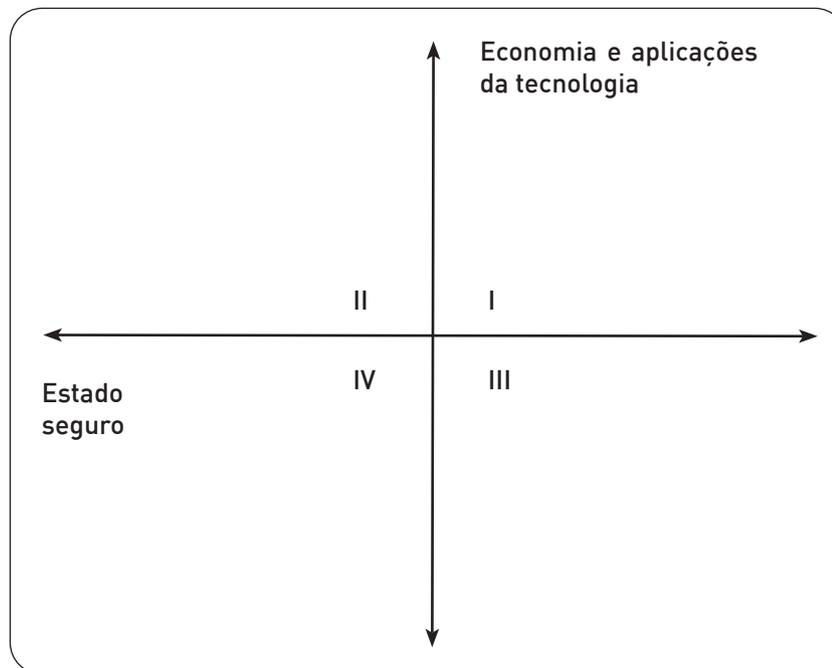
Figura 07 - Mapa de Variáveis



Fonte: Fundação João Pinheiro (2023)

Partindo desse rol analítico, além de considerar o referencial teórico e a percepção dos entrevistados, também foram definidas as seguintes variáveis-chave: novas tecnologias e criminalidade. A partir da construção de dois eixos ortogonais, as combinações entre essas duas variáveis foram capazes de diferenciar os cenários futuros possíveis para a PMMG no horizonte 2024-2027, como mostra a figura abaixo:

Figura 08 - Diagrama de cenários



Fonte: Fundação João Pinheiro (2023)

De forma simplificada, o quadrante apresenta um comparativo entre os quatro cenários prospectados. No cenário I, a queda na criminalidade é acompanhada de um aumento no desenvolvimento tecnológico. Todavia, no cenário II, embora a tecnologia continue apresentando avanços substantivos, a criminalidade também ascende. Já no cenário III, tanto a criminalidade quanto os avanços tecnológicos estão em queda. Por fim, no cenário IV, os índices de criminalidade sobem e os avanços nas aplicações tecnológicas são reduzidos, revelando assim o futuro menos promissor.

4.1.2 Cenários

De maneira sinóptica, é possível tabular a relação entre os quatro cenários e as oito variáveis de relevância, especificando, desse modo, o panorama das relações proporcionadas em cada ambiente prospectivo – como mostra o quadro 01.

Quadro 01 - Quadro de cenários

CENÁRIOS	Cenário I O melhor futuro	Cenário II Desperdício de oportunidades	Cenário III Superação de adversidades	Cenário IV Decadência
CONDICIONANTES				
Novas tecnologias	Avanços substanciais nas aplicações da tecnologia	Avanços substanciais nas aplicações da tecnologia	Pouco avanço nas aplicações da tecnologia	Pouco avanço nas aplicações da tecnologia
Economia	Crescimento consistente da economia e retomada do poder de investimento do estado	Ampliação das taxas de crescimento da economia e busca pelo equilíbrio fiscal	Pequeno crescimento da economia e manutenção da situação fiscal do estado	Economia em declínio e ampliação da crise fiscal do estado
Criminalidade e segurança pública	Forte queda dos índices de criminalidade, inexpressividade do crime organizado	Aumento dos índices de criminalidade, ampliação da participação do crime organizado	Queda dos índices de criminalidade, "controle" da atuação do crime organizado	Aumento importante dos índices de criminalidade, presença marcante de organizações criminosas
Características do território/urbanização	Estreitamento de laços sociais, envolvimento comunitário e coesão social	Pouco envolvimento comunitário e coesão social	Aumento das vulnerabilidades físicas e desordens sociais	Aumento da vulnerabilidade física, desordem social e ocupação caótica dos espaços urbanos
Desigualdade social	Redução da desigualdade social e melhoria dos indicadores sociais	Manutenção dos indicadores sociais	Piora dos indicadores sociais	Aumento expressivo da desigualdade
Dimensão legislativa	Avanços no arcabouço jurídico e institucional	Mudanças consideráveis na estrutura legal de segurança	Manutenção do arcabouço jurídico e institucional	Mudanças relevantes na estrutura legal de segurança e no arcabouço jurídico e institucional
Institucionalidade do campo da segurança pública e justiça criminal	Aumento da capacidade de articulação/cooperação e diminuição dos conflitos	Conflitos expressivos entre os atores com prejuízo na cooperação/articulação	Baixa capacidade de articulação/cooperação, fluxo de compartilhamento de informação para fins formais	Baixa capacidade de articulação/cooperação, aumento dos conflitos e competição
Capacidade organizacional	Ampliação do conjunto serviços com aumento da eficácia	Manutenção do conjunto de serviços com redução da eficácia	Manutenção do conjunto de serviços com aumento da eficácia	Performance prejudicada e redução do conjunto de serviços

Fonte: Fundação João Pinheiro (2023)

Levando em conta os cenários apresentados, bem como todos insumos informacionais retromencionados, foi desenvolvida a revisão da identidade organizacional conforme se apresenta no capítulo seguinte.





5

Identidade Organizacional

5.1 Da Compreensão do Termo

Diversos são os estudos que objetivam apontar os conceitos em torno da Identidade Organizacional.

Albert e Whetten (1985) defendem a identidade organizacional como sendo os aspectos centrais, distintivos e duradouros nas organizações, com base nas crenças compartilhadas por seus pares.

A identidade organizacional pode ser visualizada em várias dimensões, conforme Caldas e Wood (1997). Pode resultar de sua imagem externa, isto é, da forma pela qual a organização é percebida por aqueles com quem ela interage, como, por exemplo, clientes e fornecedores (Engels, Blackwell, e Miniard, 1995). Pode decorrer, também, da autopercepção ou da autoimagem, ou seja, da maneira como seus membros internos, especialmente seus dirigentes, a percebem de forma compartilhada. Pode representar o propósito existencial resultante da definição da razão de ser, da finalidade, missão ou propósito da organização.

Segundo Diamond (1993), a identidade organizacional é a base da cultura organizacional.

Em torno de toda reflexão acerca de identidade organizacional, concatena-se a ideia de um conjunto de elementos relacionados entre si, que estabelecem a essência da instituição, o guia para a persecução dos objetivos institucionais e como a instituição se comunica frente aos atores que ela pode influenciar ou ser influenciada na execução de seus processos e rotinas de trabalho.

5.2 Explicando a Identidade Organizacional

Nesse Plano Estratégico, a Identidade Organizacional conta com quatro núcleos, sendo eles: princípios, missão, valores e visão.

Nesse sentido, foram estabelecidos os Princípios, ou seja, regras universais pelas quais a organização se fundamenta, são diretrizes sob as quais qualquer policial militar deve se orientar para a tomada de decisão, são basilares da Missão organizacional, que é o que nos move.

A missão é a razão de ser da organização, define o porquê existimos, ela reflete nossos Valores, que traduzem a cultura organizacional e estabelece atributos relacionados ao ambiente ao qual estamos inseridos, definindo as características que se espera de cada um individualmente.

Os valores são responsáveis por nos direcionar para o alcance da Visão organizacional, que define aonde queremos chegar, servindo como um guia para inspirar os policiais militares a alcançar a visão proposta pelo Plano Estratégico, qual seja “Ser essencial para o povo mineiro”, sem esquecer de onde viemos, de toda nossa história, e em quais princípios estamos fundamentados.

Assim sendo, a identidade organizacional foi representada pela imagem que se segue, que pode ser interpretada nesse movimento cíclico, em que cada um dos núcleos apresentados orienta e auxilia no alcance dos demais.

A partir da identidade organizacional foram concebidas as diretrizes e objetivos estratégicos que serão apresentados na seção seguinte.

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

PRINCÍPIOS

Hierarquia,
disciplina militar
e patriotismo.

*Avançamos
sem esquecer
de onde viemos.*

*Nossos princípios
fundamentam
nossa missão.*

VISÃO

Ser essencial
para o povo
mineiro.

*Nossos valores
nos direcionam
aonde queremos
chegar.*

MISSÃO

Proteger
e cuidar de
Minas Gerais.

*Nossa missão
reflete nossos
valores.*

VALORES

Honra,
profissionalismo
e abnegação.

6 Mapa Estratégico

Conforme preconizam Kaplan e Norton (2004), é de fundamental importância converter ativos intangíveis, como capital intelectual, cultura organizacional, relacionamentos com clientes e inovação, em resultados tangíveis para a organização. De acordo com os autores, o sucesso de uma organização não deve ser mensurado de acordo apenas com o lucro que ela gera, mas também deve considerar fatores intangíveis que a impulsionam.

Tendo em vista o supracitado, o mapa estratégico surge como uma ferramenta para facilitar a visualização e comunicação da estratégia de uma organização, trazendo, justamente, esta transformação do intangível em tangível. Associado à metodologia BSC, o mapa estratégico traz uma representação gráfica de relações de causa e efeito entre os elementos da estratégia organizacional, tornando-a mais lógica e palpável, ajudando traduzir e transmitir a visão e a missão da organização em ações menos abstratas (Niven, 2005).

Em síntese, os mapas estratégicos são desenhos da estratégia organizacional, construídos de forma a apresentar uma espécie de caminho que irá orientar a atuação da instituição de forma lógica e visual, facilitando a compreensão e difusão das ideias.

Apresentado como um diagrama de causa e efeito, o mapa estratégico deve ser lido de baixo para cima, de forma que os princípios e valores seriam os alicerces da organização, que fundamentam todas as suas iniciativas e o seu trabalho - que serão executados através das diretrizes estratégicas estruturadas dentro das perspectivas. Cada diretriz, caso obtenha um bom resultado após sua implementação, permitirá que a PMMG cumpra com sua missão e auxilie no alcance de sua visão.

MAPA ESTRATÉGICO 2024 - 2027



VISÃO

Ser essencial para o povo mineiro

MISSÃO

Proteger e cuidar de Minas Gerais

PERSPECTIVAS	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
SOCIEDADE	Aumentar a segurança e a sensação de segurança	Aumentar o custo do crime.	Enfrentar a violência contra a mulher.	Assegurar efetivo policial sustentável para atendimento à população.	
	Proporcionar acesso a serviços de segurança de qualidade	Melhorar a agilidade e a qualidade do atendimento à população.	Totalizar a digitalização e a integração da rede de rádio.	Aprimorar o atendimento de minorias e pessoas em situação de vulnerabilidade.	
	Combater as organizações criminosas	Otimizar as operações de inteligência policial militar.	Potencializar a capacidade de primeira resposta.		
	Proteger e promover o uso sustentável dos ecossistemas	Manter a PMMG aprestada para atuação em Defesa Civil.	Expandir as iniciativas para preservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável.		
PESSOAS, APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Ser uma organização simples, eficiente, transparente e inovadora	Promover a modernização legislativa da Instituição.	Modernizar as ferramentas aplicadas ao aprimoramento do serviço policial.	Aumentar a efetividade da frota.	Implementar política de transparência ativa.
	Ser referência em qualidade e eficiência na formação profissional	Aperfeiçoar os cursos de formação, habilitação, especialização e atualização profissional.		Promover o desenvolvimento profissional contínuo.	
	Valorizar o público interno	Melhorar o bem estar e a qualidade de vida dos militares e servidores civis.	Aperfeiçoar e expandir a rede CTPM.	Aperfeiçoar a gestão dos servidores civis.	
FINANÇAS	Contribuir para o equilíbrio da previdência dos militares do Estado	Incluir militares temporários.		Designar e reconduzir militares da reserva para o serviço ativo.	
	Aumentar a eficiência no emprego do recurso público	Captar recursos para subsidiar os projetos estratégicos.	Aprimorar a gestão do conhecimento em orçamento e finanças.	Reduzir o consumo de energia não renovável.	

VALORES

Honra, profissionalismo e abnegação

PRINCÍPIOS

Hierarquia, Disciplina Militar e patriotismo

POLÍCIA
MILITAR
DE MINAS GERAIS



7

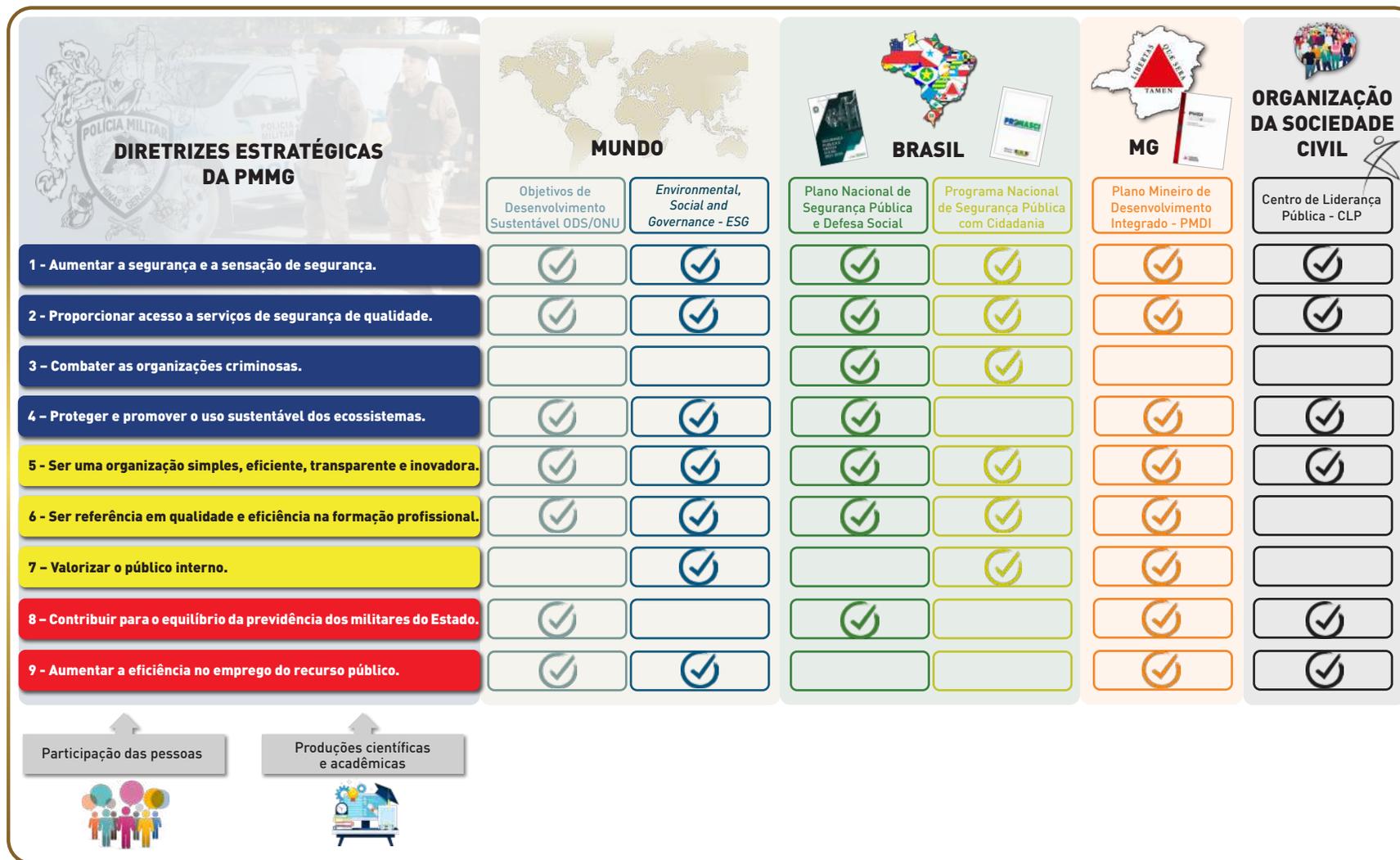
*Diretrizes e
Objetivos Estratégicos*



A estratégia da PMMG, conforme metodologia orientada pelo *Balanced Scorecard*, está organizada em perspectivas, sendo um total de três: Sociedade é a primeira delas, Pessoas, Aprendizagem e Crescimento, a segunda, e por derradeiro, Finanças.

Em cada uma das perspectivas estão abarcadas as diretrizes estratégicas emanadas pelo Estado de Minas Gerais e pelo Comando da organização, mas, sobretudo, advindas de um amplo processo de participação da sociedade e do público interno, sustentadas por critérios técnico-científicos. As diretrizes estratégicas contemplam um total de nove e, conforme demonstrado na figura 09, possuem alinhamento com os preceitos dos diversos estratos sociais em horizontes internacionais, nacionais e locais, de curto, médio e longo prazo.

Figura 09 - Alinhamento das diretrizes estratégicas



Fonte: autores

Em uma lógica de escalonamento, as diretrizes estratégicas foram desdobradas em objetivos estratégicos que por sua vez serão implementados por meio do alcance de resultados-chave. Assim sendo, as perspectivas e diretrizes foram estruturadas no arranjo conforme se vê adiante.

POLÍCIA
MILITAR
DE MINAS GERAIS



7.1

Perspectiva Sociedade

A perspectiva sociedade compreende os esforços institucionais voltados para a atividade finalística da organização, seja por meio do policiamento ostensivo, da preservação da ordem pública, do socorro e salvamento às pessoas, do fortalecimento e execução das ações de Defesa Civil em apoio à Coordenadoria Estadual de Defesa Civil, e toda gama de atividades necessárias ao bem-estar do povo mineiro.

7.1.1 -

Diretriz

01

Aumentar a segurança e a sensação de segurança

Essa diretriz visa aprimorar as ações de prevenção à criminalidade e aumento da sensação de segurança entre as pessoas. Estabelece objetivos precípuos da instituição.

Nessa vertente, é sabido que a redução da criminalidade impacta na sensação de segurança dos cidadãos. Para que possa existir a sensação de segurança, faz-se necessário a ausência ou controle de ameaças e crimes que assolam a tranquilidade e a paz na comunidade, nesse sentido entra o papel do cidadão juntamente com o agente da segurança pública, um auxiliando o outro, para combater qualquer tipo de ilicitude que provoca tal sentimento de insegurança e afasta as pessoas do pleno exercício de seus direitos e garantias constitucionais. (Brandão *apud* Lopes, 2022).

Porém, é importante frisar que, a redução da criminalidade é, apenas, um dos fatores que impactam na sensação de segurança, existem outros como desigualdade social, estado de vulnerabilidade ou ainda a própria corrupção que causa um sentimento de injustiça e impunidade, que podem refletir diretamente no aumento de violência urbana e tensão social, conforme preconiza Souza e Albuquerque (2017).

Os objetivos estratégicos desdobrados da presente diretriz são:

- Aumentar o custo do crime;
- Enfrentar a violência contra a mulher;
- Assegurar efetivo policial sustentável para atendimento à população.

7.1.2 -

Diretriz

02

Proporcionar acesso a serviços de segurança pública de qualidade

As ações da respectiva diretriz remetem, primeiramente, ao direito e responsabilidade de todos, bem como ao dever do Estado na oferta de segurança pública, evidenciada pelo artigo 144 da Constituição Federal de 1988. Nesse sentido, corresponde o dever do Estado de adotar ações positivas que promovam e assegurem esse direito (Glina *apud* Lopes, 2022).

Proporcionar acesso a serviço de segurança pública não é um desafio isolado, e a Polícia Militar de Minas Gerais se propõe a buscar, constantemente, a melhoria de seus processos internos, para que a oferta dos serviços propostos no portfólio seja feita com qualidade, profissionalismo e respeito à todos os arcabouços legais.

A presente diretriz será implementada por meio dos seguintes objetivos estratégicos:

- Melhorar a agilidade e a qualidade do atendimento à população;
- Totalizar a digitalização e a integração da rede de rádio;
- Aprimorar o atendimento de minorias e pessoas em situação de vulnerabilidade.

7.1.3 -
Diretriz
03

Combater as organizações criminosas

Essa diretriz visa o aperfeiçoamento dos processos de treinamento, atualização de doutrinas, aquisição de equipamentos e gestão de operações de inteligência, para fazer frente ao contexto de desenvolvimento das práticas criminosas organizadas, que podem provocar instabilidades sociais graves.

Nesse contexto, as atividades de inteligência se mostram cada vez mais preponderantes para prevenção ou repressão qualificada desses eventos, conforme afirma Almeida Neto (2009), a atividade de inteligência se tornou um mecanismo necessário para o estado na manutenção de suas instituições democráticas, mais especificamente com o crescimento do crime organizado.

O combate às organizações criminosas se dará por dois objetivos, sendo:

- Otimizar as operações de inteligência policial militar;
- Potencializar a capacidade de primeira resposta.

7.1.4 -
Diretriz
04

Proteger e promover o uso sustentável dos ecossistemas

Essa diretriz visa potencializar as ações de proteção e defesa civil, para aumentar a efetividade das ações de gestão do risco de desastre e gestão do desastre, através da ampliação das estruturas logísticas e treinamento dos recursos humanos, sendo a PMMG parte do sistema de defesa civil, coordenado, em Minas Gerais, pela Coordenadoria Estadual de Defesa Civil (CEDEC).

Neste sentido, a PMMG contará com dois objetivos, sendo:

- Manter a PMMG aprestada para atuação em Defesa Civil;
- Expandir as iniciativas para preservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável.

**POLÍCIA
MILITAR**
DE MINAS GERAIS



7.2

*Perspectiva Pessoas,
Aprendizagem e Crescimento*

Essa perspectiva compreende os esforços para que a organização tenha capacidade de manter seu capital intelectual motivado, com elevado grau de satisfação interna e produtividade, além de oferecer estrutura necessária para a realização dos objetivos idealizados nas demais perspectivas.

7.2.1 -
Diretriz
05

Ser uma organização simples, eficiente, transparente e inovadora

Essa diretriz propõe ações que direcionam a organização para uma estrutura mais enxuta e eficiente, por meio da propositura do aprimoramento das legislações internas, aplicação de novas tecnologias e inovação dos processos internos.

Foram definidos os seguintes objetivos para a presente diretriz:

- Promover a modernização legislativa da Instituição;
- Modernizar as ferramentas aplicadas ao aprimoramento do serviço policial;
- Aumentar a efetividade da frota;
- Implementar política de transparência ativa.

7.2.2 -
Diretriz
06

Ser referência em qualidade e eficiência na formação profissional

Essa diretriz propõe a otimização do emprego dos recursos humanos através de novas tecnologias e o aperfeiçoamento das ações de treinamento e atualização de cursos na instituição. Nesse sentido, Tavares dos Santos (2014, p.13) afirma que é preciso “[...] melhorar a formação do policial para transformá-lo em um profissional competente, que exerça um serviço público compatível com as exigências e as demandas da sociedade complexa em que vivemos”.

Assim, os objetivos que compõem a diretriz são:

- Aperfeiçoar os cursos de formação, habilitação, especialização e atualização profissional;
- Promover o desenvolvimento profissional contínuo.

7.2.3 -

Diretriz
07

Valorizar o público interno

Essa diretriz propõe ações para promoção do bem-estar e qualidade de vida no trabalho dos servidores da Polícia Militar de Minas Gerais e seus familiares.

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho podem proporcionar melhorias no ambiente de trabalho, além de trazer maior satisfação aos colaboradores, fazendo com que haja um maior comprometimento com os objetivos da organização, impactando no desempenho desses colaboradores e nos resultados organizacionais (Barros, 2017).

São objetivos específicos da diretriz:

- Melhorar o bem estar e a qualidade de vida dos militares e servidores civis;
- Aperfeiçoar e expandir a rede CTPM;
- Aperfeiçoar a gestão dos servidores civis.

POLÍCIA
MILITAR
DE MINAS GERAIS



7.3

Perspectiva Finanças

Nas instituições públicas, o objetivo da perspectiva financeira não é o objetivo final, mas sim um meio para obtenção de recursos necessários para o cumprimento de sua função social. A boa execução orçamentária e a ampliação da captação de recursos financeiros são fatores essenciais para tornar uma instituição pública mais sólida e apta a cumprir sua missão. Um órgão do setor público precisa ter um orçamento que torne possível o andamento das suas atividades atendendo às necessidades da sociedade.

7.3.1 -
Diretriz
08

Contribuir para o equilíbrio da previdência dos militares do Estado

Essa diretriz propõe ações para que a PMMG possa auxiliar o estado de Minas Gerais na busca do equilíbrio das despesas previdenciárias.

Dentro da diretriz, estão abarcados dois objetivos:

- Incluir militares temporários;
- Designar e reconduzir militares da reserva para o serviço ativo.

7.3.2 -
Diretriz
09

Aumentar a eficiência no emprego do recurso público

Essa diretriz orienta ações para otimização dos trabalhos de auditorias e supervisões técnicas relacionadas ao acompanhamento de convênios, bem como fomentar a gestão do conhecimento em orçamento e finanças, através de cursos e consolidação de normas internas atinentes ao tema.

Compõem a diretriz os seguintes objetivos:

- Captar recursos para subsidiar os projetos estratégicos;
- Aprimorar a gestão do conhecimento em orçamento e finanças;
- Reduzir o consumo de energia não renovável.



8

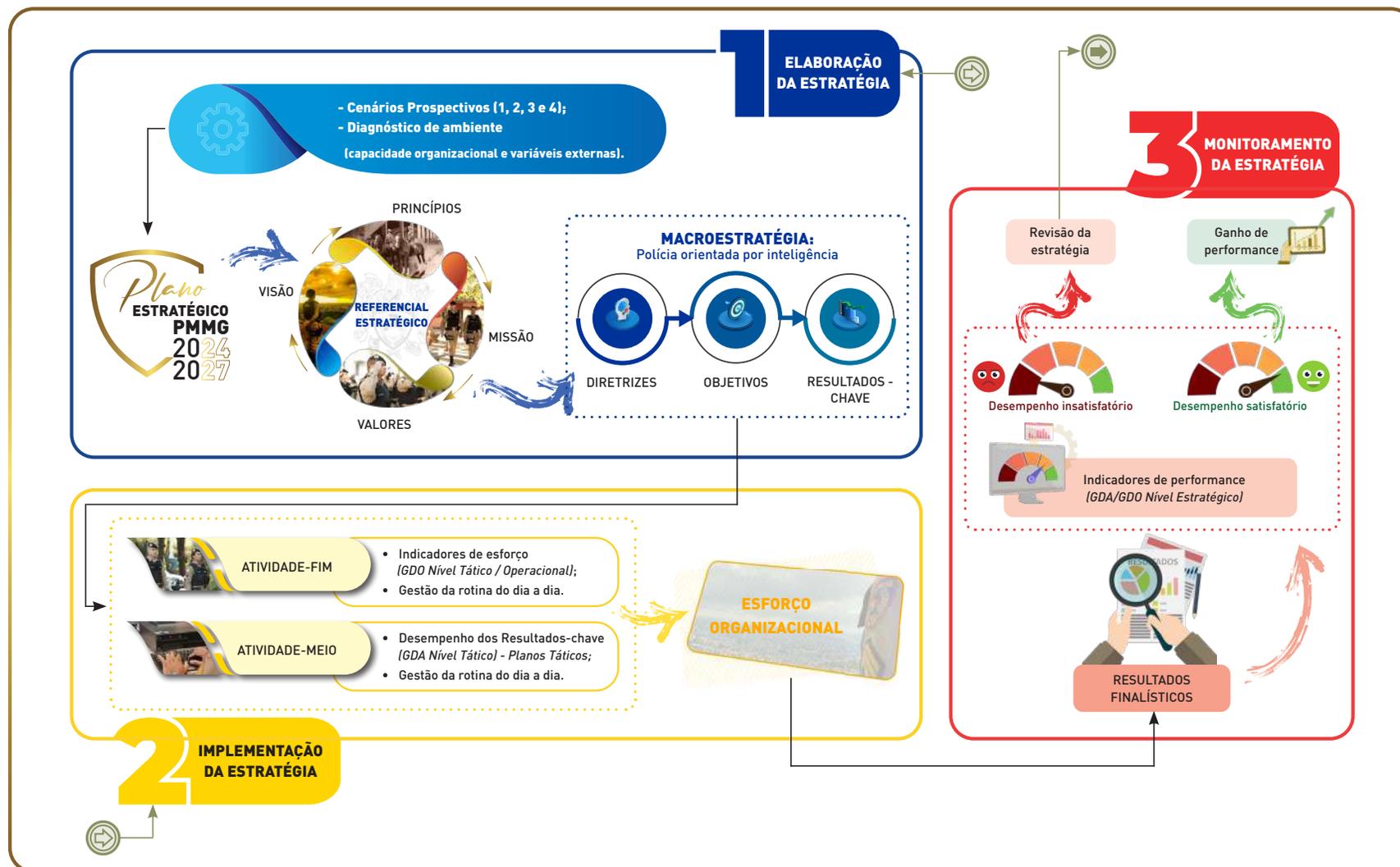
*Implementação
da Estratégia*

A implementação da estratégia da PMMG reporta ao Sistema de Gestão Estratégica da organização explicitado na Seção 3 deste Plano. Dessa forma, a partir do balanceamento entre a análise de cenários prospectivos e o diagnóstico de ambiente, se definiu a estratégia retromencionada que, por sua vez, se desenvolve em dinâmicas relacionadas à Gestão por Diretrizes e a Gestão da Rotina do Dia a dia.

Tendo como ponto de partida as diretrizes estratégicas, objetivos e resultados-chaves a serem desenvolvidos, a organização definiu dois modelos dedicados à implementação da estratégia: A Gestão do Desempenho Operacional (GDO) e a Gestão do Desempenho Administrativo (GDA). Ambas as ferramentas vão ao encontro das lógicas voltadas ao gerenciamento por diretrizes, contudo, a primeira é voltada para as atividades finalísticas, porquanto a última se inclina a implementar a estratégia na perspectiva administrativa ou de suporte.

Não obstante, considerando a manutenção dos avanços já alcançados e a constante dedicação na busca de melhorias incrementais, tem-se, ainda, as práticas voltadas para o gerenciamento da rotina do dia a dia, tanto para a atividade administrativa quanto para a atividade operacional.

Figura 10 - Desenvolvimento da Estratégica da PMMG



Fonte: autores

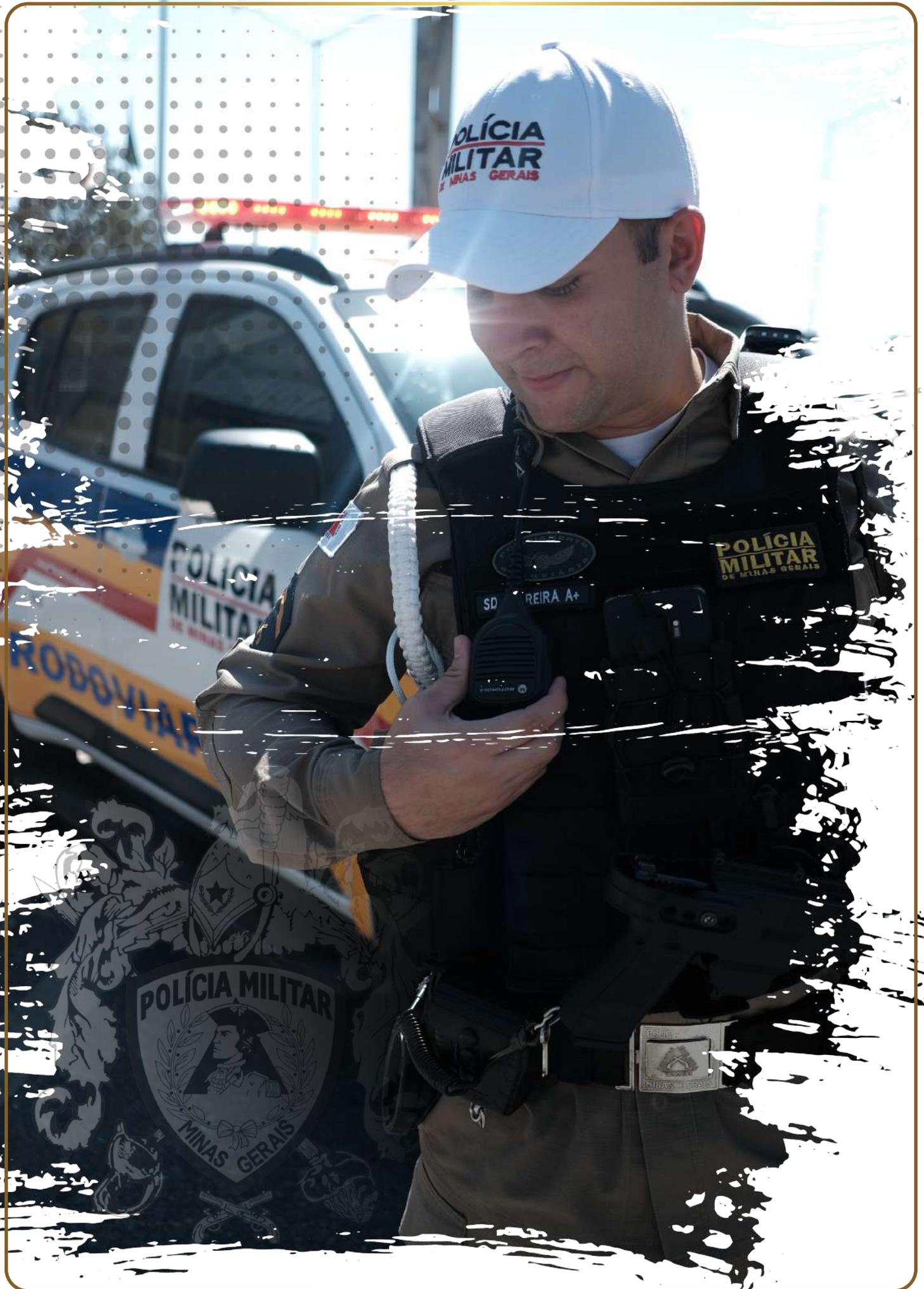
A GDO, na fase de implementação da estratégia, se dedica a acompanhar o esforço das Unidades Operacionais mensurado por meio de indicadores específicos e detalhados em normativa própria.

A GDA, por sua vez, se propõe a acompanhar o desenvolvimento dos resultados-chave definidos para as áreas setoriais, bem como, acompanhar a evolução das diretrizes táticas estabelecidas nos planos táticos das UDI's.

Como produto das duas metodologias, somado às dinâmicas da gestão da rotina, tem-se o impacto da estratégia organizacional na consecução de sua missão, desta feita, aferida por meio dos indicadores de performance.

O sistema de gestão estratégica da PMMG e, sobretudo, os resultados dos indicadores é de acompanhamento perene do nível estratégico da organização e, em caso de reporte de desempenho insuficiente, deve-se revisar os processos de concepção da estratégia e/ou implementação da estratégia. Lado outro, em caso de desempenho satisfatório e consequente ganho de performance, deve-se adotar providências voltadas para a aprendizagem organizacional, aperfeiçoamento dos processos e a continuidade do bom desempenho.





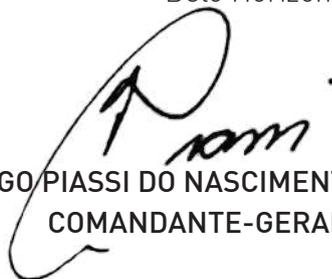
9 Considerações finais

Diante dos desafios tecnológicos, políticos e econômicos que impactam e definem transformações sociais, de forma que essas são capazes de gerar impactos nos modelos de prevenção utilizados pela instituição, conforme apresentado no Estudo de Cenário Prospectivo em Segurança Pública, realizado pela Fundação João Pinheiro, a Polícia Militar de Minas Gerais buscou, para o ciclo estratégico 2024-2027, a implementação de uma metodologia de elaboração e acompanhamento das estratégias, que visam maior eficiência, abrangência e flexibilidade para possíveis ajustes.

Uma das premissas utilizadas para a construção do novo Plano Estratégico foi eliminar ou reduzir a limitação institucional no gerenciamento das ações estratégicas e mensuração dos resultados, ambos os problemas identificados em avaliações realizadas em Planos Estratégicos anteriores. A utilização da nova metodologia (OKR) busca, exatamente, otimizar o gerenciamento e controle das ações estratégicas, possibilitando a mensuração dos resultados, através dos Indicadores de Esforços e Indicadores de Resultados, com a Gestão de Desempenho Administrativo - GDA e Gestão de Desempenho Operacional - GDO, permitindo ainda a propositura de mudança na estratégia organizacional, caso essa tenha se mostrado ineficiente frente aos resultados finalísticos esperados. Sugere-se, também, a revisão do presente plano na metade de sua vigência, para realização de adequações diante de possíveis mudanças de cenários, sejam eles internos ou externos.

Portanto, o Plano Estratégico 2024-2027 torna-se um instrumento fundamental para direcionamento institucional convergente com os objetivos do estado de Minas Gerais, bem como os anseios apresentados por todos os *stakeholders* envolvidos no processo de segurança pública do estado, como órgãos externos, empresas, autoridades e representantes da sociedade civil, na busca incansável de contribuir com a redução da criminalidade e melhoria da qualidade de vida da sociedade mineira.

Belo Horizonte, 29 de novembro de 2023.



RODRIGO PIASSI DO NASCIMENTO, CEL PM
COMANDANTE-GERAL

Referências Bibliográficas

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. **Organizational identity**. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). Research in organizational behavior. Greenwich: Jay Press, 1985.

ALMEIDA NETO, Wilson Rocha de. **Inteligência e contra-inteligência no Ministério Público**. Belo Horizonte: Dictum, 2009.

BARROS, M. A. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a percepção de docentes de uma instituição de ensino superior privada. **Revista Espaço Acadêmico**, 16(188), 38-46. Ano 2017. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/32347>. Acesso em: 26 Out. 2023.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, jan./mar. 1997.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia**. 9 ed. Nova Lima: Editora Falconi, 2013.

COLLINS, J.; PORRAS, J. I. **Feitas para Durar**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. 368 p.

DIAMOND, Michael A. **The unconscious life of organizations: interpreting organizational identity**. Westport, Connecticut: Quorum Books, 1993.

ENGELS, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Consumer behavior**. 8. ed. New York: The Dryden Press, 1995.

GLINA, N. **Segurança Pública: direito, dever e responsabilidade**. 1ª ed. São Paulo: Almedina, 2020.

J. V TAVARES DOS SANTOS. **Segurança cidadã**. Porto Alegre, 2014

JOÃO PINHEIRO, Fundação. **Diagnóstico do Ambiente e Cenário Prospectivo em Segurança Pública**. Belo Horizonte, 2023

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LOPES, Leandro de Souza. Sensação de segurança e seu impacto na qualidade de vida dos brasileiros. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano. 07, Ed. 02, Vol. 06, pp. 05-16. Fevereiro de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/lei/sensacao-de-seguranca>. Acesso em: 25 Out. 2023.

MINAS GERAIS. Fundação João Pinheiro. **Diagnóstico do Ambiente e Cenário Prospectivo em Segurança Pública**. Belo Horizonte, 2023

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo os resultados. Tradução Nilza Freire – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Ralfe Veiga de. **METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA**: uma proposta para a Polícia Militar de Minas Gerais. Monografia (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia). Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro, 2022.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUZA, C. A.; ALBUQUERQUE, M. L. **Segurança Pública**: histórico, realidade e desafios. Curitiba: Intersaberes, 2017.

WODTKE, C. **OKR: Foco Total nos Resultados**. 1. ed. Benvirá, 2023.



APÊNDICE A – Quadro síntese do Plano Estratégico 2024-2027 Perspectiva / Diretriz / Objetivo.

PERSPECTIVA	DIRETRIZES	OBJETIVOS
Sociedade	Aumentar a segurança e a sensação de segurança.	Aumentar o custo do crime.
		Enfrentar a violência contra a mulher.
		Assegurar efetivo policial sustentável para atendimento à população.
	Proporcionar acesso a serviços de segurança pública de qualidade.	Melhorar a agilidade e a qualidade do atendimento à população.
		Totalizar a digitalização e a integração da rede de rádio.
		Aprimorar o atendimento de minorias e pessoas em situação de vulnerabilidade.
	Combater as organizações criminosas.	Otimizar as operações de inteligência policial militar.
		Potencializar a capacidade de primeira resposta.
	Proteger e promover o uso sustentável dos ecossistemas.	Manter a PMMG aprestada para atuação em Defesa Civil.
		Expandir as iniciativas para preservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável.

PERSPECTIVA	DIRETRIZES	OBJETIVOS
Pessoas, Aprendizagem e crescimento	Ser uma organização simples, eficiente, transparente e inovadora.	Promover a modernização legislativa da Instituição.
		Modernizar as ferramentas aplicadas ao aprimoramento do serviço policial.
		Aumentar a efetividade da frota.
		Implementar política de transparência ativa.
	Ser referência em qualidade e eficiência na formação profissional.	Aperfeiçoar os cursos de formação, habilitação, especialização e atualização profissional.
		Promover o desenvolvimento profissional contínuo.
	Valorizar o público interno.	Melhorar o bem estar e a qualidade de vida dos militares e servidores civis.
		Aperfeiçoar e expandir a rede CTPM.
		Aperfeiçoar a gestão dos servidores civis.

PERSPECTIVA	DIRETRIZES	OBJETIVOS
Finanças	Contribuir para o equilíbrio da previdência dos militares do Estado.	Incluir militares temporários.
		Designar e reconduzir militares da reserva para o serviço ativo.
	Aumentar a eficiência no emprego do recurso público.	Captar recursos para subsidiar os projetos estratégicos.
		Aprimorar a gestão do conhecimento em orçamento e finanças.
		Reduzir o consumo de energia não renovável.

Belo Horizonte, 29 de novembro de 2023.


RODRIGO PIASSI DO NASCIMENTO, CEL PM
COMANDANTE-GERAL