



POLÍCIA MILITAR DO AMAPÁ



PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

2020-2024



POLÍCIA MILITAR DO AMAPÁ



PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

2020-2024

Antônio Waldez Góes da Silva
GOVERNADOR DO ESTADO DO AMAPÁ

Jaime Domingues Nunes
VICE-GOVERNADOR DO ESTADO DO AMAPÁ

José Paulo **Matias** dos Santos – CEL QOPMC
COMANDANTE GERAL DA PMAP

Petrúcio Renato Alves de Santana – CEL QOPMC
SUBCOMANDANTE GERAL DA PMAP

AMAPÁ. Polícia Militar. Comando Geral. Planejamento Estratégico
PMAP 2020-2024. 1ª Ed. Macapá: PMAP, 2020/Comissão de
Desenvolvimento do Planejamento Estratégico PMAP 2020-2024.

58 p.: 29cm

1. Planejamento Estratégico. 2. Segurança Pública. 3. Polícia
Militar do Amapá. I. Título.

COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PMAP 2020 - 2024

Petrúcio Renato Alves de Santana - CEL QOPMC
Elza Maria Rezende de Almeida - CEL QOPMS
Aldinei Borges de Almeida - TEN CEL QOPMC
Adilton de Araújo Corrêa - TEN CEL QOPMC
Kleber Luis Monteiro da Silva - MAJ QOPMC
Helen Vandoren Souza Siqueira - MAJ QOPMC
Josele Athayde de **Almeida** Faria - MAJ QOPMC
Márcio **Allan** Rodrigues Assunção - MAJ QOPMC
Marcus **Vinícius** da Silva Batista - MAJ QOPMC
Levi de Castro Carvalho - CAP QOPMC
William Bastos da Silva - TEN QOPMC
Cleber Silva Dantas - SUB TEN QPPMC
Lilian Carvalho de Miranda - SGT QPPMC
Diogo Santos da Silva - SD QPPMC
Diones Monteiro Correia - SD QPPMC

COLABORADOR

Cláudio Márcio Campos de Mendonça – Prof. Dr. (UNIFAP)

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Cassiano Chagas **Fagundes** - SD QPPMC

FOTOS

Jonas Santos Pereira – CAP QOPMC
Gil Carlos Soares Lobato – SD QPPMC
Géssica **Rylene** Cardoso Trindade – SD QPPMC

CONTATOS E INFORMAÇÕES

Quartel do Comando Geral da Polícia Militar do Amapá
Rua Jovino Dinoá, 3671
Bairro: Beírol, Macapá-AP CEP: 68902-030
Contato: 96 3212-2101
E-mail: contato@pm.ap.gov.br
Website: pm.portal.ap.gov.br



LISTA DE SIGLAS

ADO	Assessoria de Desenvolvimento Organizacional
ASSEMIL	Assessoria Militar
CFA	Centro de Formação e Aperfeiçoamento
DCNT	Doenças Crônicas Não Transmissíveis
DORT	Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
DSAU	Diretoria de Saúde
EMG	Estado Maior Geral
GCG	Gabinete do Comando Geral
LER	Lesões por Esforços Repetitivos
MP	Meta Pactuada
OKR	<i>Objectives and Key Results</i> (Objetivos e Resultados Chave)
PMAP	Polícia Militar do Amapá
PROVIDA	Programa Nacional de Qualidade de Vida Para Profissionais de Segurança
RA	Resultado Alcançado
SEINF	Secretaria de Estado e Infraestrutura
SIPOM	Sistema de Inteligência Policial Militar
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	12
1. ETAPAS DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO	14
2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA PMAP	22
3. ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	23
3.1 EIXOS ESTRATÉGICOS DA PMAP	25
✘ EIXO 1: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, CAPACITAÇÃO, VALORIZAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA DO POLICIAL MILITAR	27
✘ EIXO 2: GESTÃO DO SERVIÇO OPERACIONAL E DE INTELIGÊNCIA	35
✘ EIXO 3: GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, LOGÍSTICA, MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA E ADMINISTRATIVA	39
✘ EIXO 4: AÇÕES COMUNITÁRIAS E MARKETING INSTITUCIONAL	45
✘ EIXO 5: DEONTOLOGIA E LEGISLAÇÃO MILITAR	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57





MENSAGEM DO COMANDANTE GERAL

Com grande honra e entusiasmo, anunciamos a publicação e implementação do Planejamento Estratégico PMAP 2020-2024. Há mais de um ano, estamos investindo na produção científica desta ferramenta a serviço da boa gestão institucional, acreditando que a efetivação dos objetivos traçados nos tornará ainda mais pujantes na nobre missão de servir e proteger a sociedade amapaense.

A história do planejamento estratégico está diretamente ligada à atuação do Estado nas conquistas de territórios, particularmente nos campos de batalha dos exércitos, em que o comandante, a partir de estratégias pré-definidas, estabelecia o caminho das tropas no teatro de operações com o objetivo de vencer o oponente.

Baseado nesse espírito aguerrido, definimos a comissão responsável pela elaboração do planejamento, a qual aplicou ampla pesquisa e diagnosticou as demandas e anseios de todos em prol do desenvolvimento da nossa Instituição. De forma participativa, estipularam-se objetivos desafiadores e ao mesmo tempo palpáveis, tais como: a modernização administrativa, a valorização profissional e os mais variados programas de assistência à saúde, os quais definirão os rumos da PMAP no quadriênio que virá, sempre buscando a constância na excelência.

Valorosos homens e mulheres que compõem nossa Polícia Militar do Amapá, somos soldados da sociedade, empenhados e dedicados na labuta diária do serviço que prestamos ao cidadão, sempre com a missão de garantir a segurança fundamental ao bem-estar de cada amapaense, mesmo com o risco da própria vida. Portanto, convoco a todos, do nível estratégico ao operacional, para que estejamos unidos e incansáveis no propósito de concretizar as diretrizes estratégicas aqui definidas, pois o futuro promissor bate à porta.

Minha continência e respeito a todos!

JOSÉ PAULO MATIAS DOS SANTOS – CEL QOPMC
Comandante Geral da PMAP



APRESENTAÇÃO

A atividade de segurança pública amapaense remonta aos idos de 1944, mais precisamente em 17 de fevereiro do referido ano, quando da criação da antiga Guarda Territorial, concentrando todo o serviço de policiamento a partir da implantação do Plano de Organização do Departamento de Segurança Pública e Guarda Territorial. Ainda sob a denominação de Território Federal do Amapá, no ano de 1975, essa Instituição transformou-se na Polícia Militar do Território Federal do Amapá, ocasião em que se efetivou o policiamento em todo o território.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, os territórios federais foram elevados à categoria de Estados Federados, com autonomia administrativa perante a União, culminando numa evolução para a atual Polícia Militar do Amapá (PMAP). Com o crescimento acentuado da Instituição ao longo dos anos, é necessário que a missão de servir e proteger seja ainda mais norteada pelo cientificismo e pela busca incessante da eficiência e eficácia nas tomadas de decisões. Com isso, a fim de estipular as diretrizes da administração e da operacionalidade nos mais diversos níveis, a PMAP tem desenvolvido planejamentos estratégicos desde o ano de 2007.

Sobre planejamento estratégico, Rezende (2008) ensina que há diferentes e complementares técnicas administrativas para sua elaboração, com a participação de todo o público interno e, eventualmente, externo, visando produzir bons resultados para a organização e para a sociedade que a cerca. Leva em consideração os aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização, a fim de subsidiar a tomada de decisão com foco no presente e no futuro.

Dessa forma, essa ferramenta caracteriza-se por ser um processo sistêmico e coletivo, cuja participação dos integrantes da Instituição determinará os objetivos, estratégias e ações, nesse caso da PMAP, para os anos vindouros.

Para tanto, em 2007, foi elaborado o Plano Diretor da Polícia Militar do Amapá 2007-2010 documento este que se constituiu em um marco como verdadeira ferramenta de gestão organizacional. Em seguida, instituiu-se o Planejamento Estratégico 2011-2015, seguido do Plano Estratégico PMAP 2015-2019.

Atualmente, tem-se o presente Planejamento Estratégico PMAP 2020-2024, dando continuidade à consolidação da implementação da cultura de planejamento e adoção de instrumentos de gestão modernos e eficazes que garantam o fortalecimento e crescimento da Corporação mesmo diante dos desafios, ameaças e incertezas.





1 ETAPAS DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

Antes da explicitação da sistemática, deve-se lembrar as lições de Lorange e Vancil (1976), para os quais não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as organizações diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo.

Desta feita, as diretrizes apresentadas a seguir estão adaptadas às condições e realidades internas e externas da Polícia Militar do Amapá. Assim, lançou-se as seguintes etapas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico:

1ª ETAPA (JUNHO A OUTUBRO DE 2019)
✘ Criação e capacitação da Comissão de Planejamento Estratégico
✘ Reformulação da Identidade Organizacional

2ª ETAPA (NOVEMBRO DE 2019 A MARÇO DE 2020)
✘ Elaboração participativa da Matriz SWOT
✘ Análise da Matriz SWOT

3ª ETAPA (ABRIL A AGOSTO DE 2020)
✘ Elaboração participativa da Matriz 5W2H
✘ Elaboração da proposta do Planejamento Estratégico 2020-2024

4ª ETAPA (SETEMBRO A OUTUBRO DE 2020)
✘ Validação pelo EMG da proposta final do Planejamento Estratégico 2020-2024

5ª ETAPA (DEZEMBRO DE 2020)
✘ Publicação, divulgação e implementação do Planejamento Estratégico 2020-2024



1ª Etapa (junho a outubro de 2019)

Criação e capacitação da Comissão de Planejamento Estratégico

Tendo em vista a proximidade do exaurimento do ciclo do plano anterior e a necessidade de instituir um novo documento norteador das decisões e ações da instituição, o Comando Geral nomeou a comissão técnica a quem incumbiu a coordenação dos trabalhos do Planejamento Estratégico 2020-2024. A equipe fora composta por oficiais e praças, sendo presidida pelo Chefe do Estado Maior da Corporação.

Os militares designados foram capacitados no Curso Planejamento Estratégico com OKR, ministrado pelo Prof. Dr. Cláudio Márcio Mendonça, decorrente de convênio com a Universidade Federal do Amapá.

Reformulação da Identidade Organizacional

Após criteriosa reanálise acerca dos aspectos estratégicos referentes à declaração de valores, missão e visão, observou-se a necessidade de realinhamento, restando reformuladas a declaração de valores e visão adaptadas ao contexto atual da Instituição.

2ª Etapa (novembro de 2019 a março de 2020)

Elaboração participativa da matriz SWOT

A ferramenta eleita para a análise interna e externa foi a Matriz SWOT. Na língua inglesa significa: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), sendo conhecida no Brasil como FOFA, seguindo a ordem das palavras citadas em português.

Utilizando a técnica de *brainstorming* analisou-se coletivamente os quatro aspectos da matriz, onde cada participante anotava individualmente as idéias em pequeno pedaço de papel adesivo, afixava em *template* e expunha ao grupo. Desta forma, coletou-se informações dos mais diversos níveis e setores, buscando a percepção interna da instituição sobre si e de todos os fatores externos que influenciam ou podem vir a influenciar no seu desempenho.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da Matriz SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Através desta ferramenta, a organização consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo.

Todo o trabalho tomou por referência a abordagem *bottom-up* que, segundo Pereira (2011), se define como o modelo de construção do planejamento por todos os membros da organização. Dessa forma, evidencia-se a preocupação com um processo coletivo, participativo, efetivo e transparente, buscando o maior engajamento possível de militares de todos os quadros, postos e graduações dos níveis

operacional, tático e estratégico e garantindo a participação de todas as unidades da PMAP, quer sejam operacionais ou administrativas.

Participaram, desta etapa, os quatorze batalhões e Centro de Formação e Aperfeiçoamento (CFA), as dez diretorias e respectivas divisões, Gabinete do Comando Geral (GCG), Corregedoria Geral, Assessoria Militar (ASSEMIL), Ajudância Geral, Escolas Militares e policiais militares veteranos, envolvendo diretamente 696 (seiscentos e noventa e seis) militares representando cerca de 21% do efetivo da Corporação. Em que pese a proporção do investimento despendido, a sondagem propiciou um diagnóstico amplo e aprofundado da Instituição.

Análise da Matriz SWOT

Ainda segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.

Desta feita, foi realizado o refinamento e finalização da matriz pela Comissão de Planejamento Estratégico. O trabalho consistiu na organização, digitalização e análise crítica da relevância de cada dado apontado pelos participantes da pesquisa.

3ª Etapa (abril a agosto de 2020)

Elaboração participativa da Matriz 5W2H

O planejamento incide na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da instituição dirigido ao que se almeja alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis, fazendo indagações em relação ao que fazer, como, por que, quando, por quem e onde (COLOMBO, 2004). Nessa esteira, como instrumento de gestão estratégica utilizou-se a matriz 5H2W para a indicação de melhoria ou eliminação dos pontos fracos, aproveitamento das oportunidades e dos pontos fortes e minimização dos riscos e ameaças.

A aplicação do método 5W2H foi facilitada pela equipe de Planejamento Estratégico e realizada com a participação técnica das Unidades Setoriais da PMAP de acordo com as respectivas competências e especificidades dos itens apresentados. Optou-se pela utilização dessa ferramenta em razão de ser eficaz, de fácil compreensão e utilização. Neste momento, para cada um dos itens elencados dentro dos quatro elementos da matriz SOWT, definiram-se respostas para as seguintes questões: o que (*what*), por que (*why*), quem (*who*), onde (*where*), quando (*when*), como (*how*) e quanto (*how*).

Elaboração da proposta do Planejamento Estratégico 2020-2024

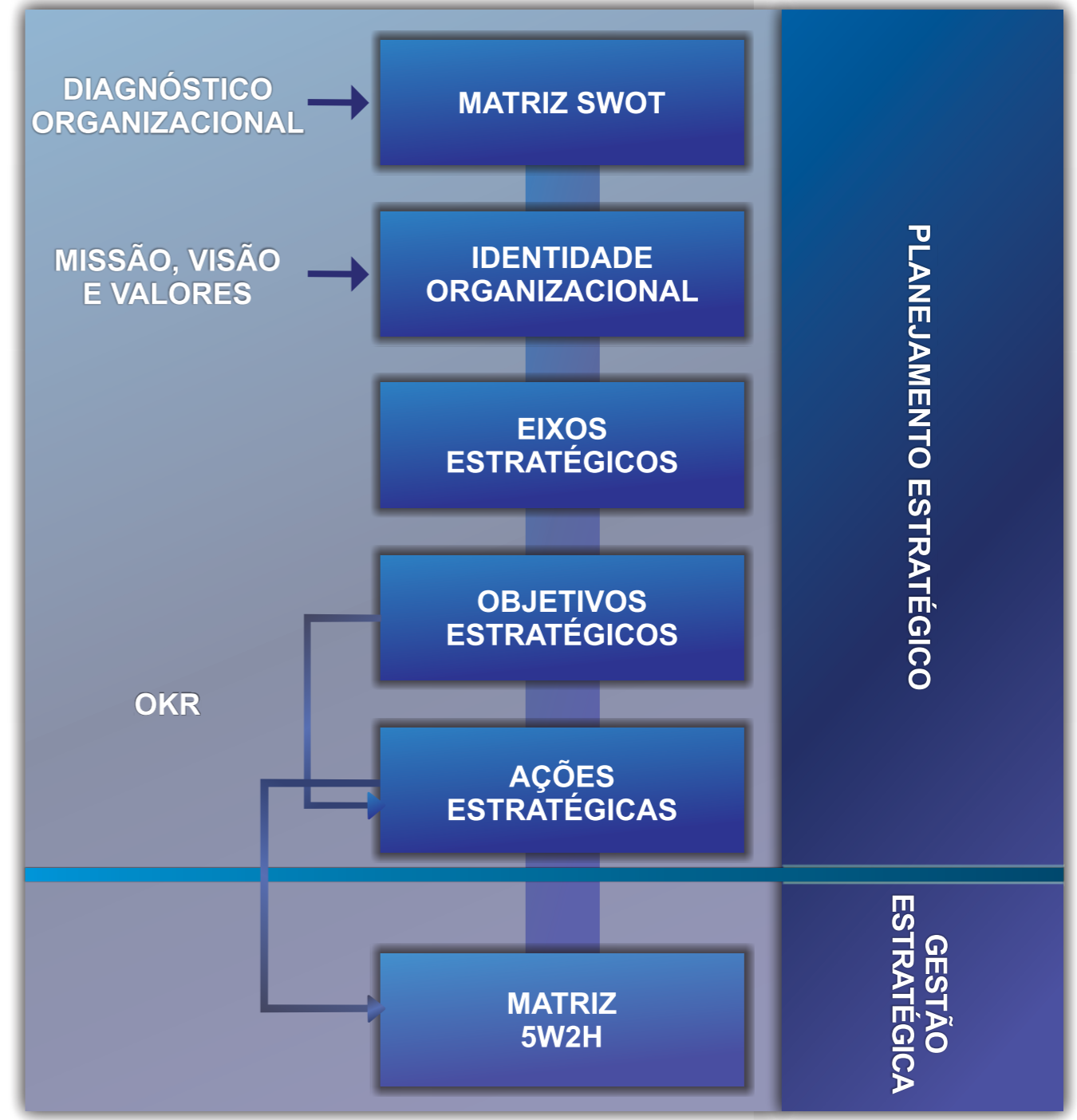
Porter (2005) define estratégia como um conjunto de escolhas que serão feitas e, principalmente, as que não serão feitas para alcançar um objetivo.





Nesse sentido, partiu-se para a escolha do método a ser adotado para a definição dos objetivos e ações estratégicas a serem consolidados nos próximos quatro anos. Restou escolhida a metodologia *Objectives and Key Results* (OKR). Doerr (2018) define OKR como um protocolo colaborativo de definição de metas a partir do estabelecimento de objetivos claros a serem alcançados e os respectivos resultados, mensuráveis e verificáveis, que estabelecem e monitoram o caminho para o alcance desses objetivos. Trata-se de um método consolidado o qual permite o acompanhamento, monitoramento e rápidas intervenções corretivas caso necessário, e o mais importante: permite a mensuração do desempenho da Instituição frente às metas estabelecidas.

O quadro a seguir apresenta de forma esquemática o processo desenvolvido para elaboração da proposta do Planejamento Estratégico 2020-2024.



4ª Etapa (setembro a outubro de 2020)

Validação pelo EMG da proposta final do Planejamento Estratégico 2020-2024

Organizado o documento, apresentou-se a proposta final do planejamento para deliberação e validação do Estado Maior Geral, de acordo com as competências e responsabilidades de cada uma das unidades setoriais da PMAP. Importante ressaltar que, segundo Pereira (2010), o comprometimento da Comissão Dominante Formal da organização é aspecto determinante para o êxito do planejamento.

Realizados os ajustes apontados durante as deliberações, deu-se por encerrada essa etapa, obtendo-se, portanto, a versão final validada do Planejamento Estratégico PMAP 2020-2024.

5ª Etapa (dezembro de 2020)

Publicação, divulgação e implementação do Planejamento Estratégico 2020-2024

Tendo em vista que o envolvimento de todo o efetivo é fator decisivo para a materialização dos resultados pretendidos, lançou-se a ampla publicação e divulgação do planejamento junto à tropa.

O primeiro passo para a implementação ocorreu juntamente com a publicação: a designação e apresentação à Corporação da Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (ADO). Caberá a esta o monitoramento do desempenho para acompanhamento, avaliação e encaminhamento para resolução de possíveis entraves que os envolvidos venham a enfrentar no processo de efetivação das ações estratégicas. A avaliação do desempenho a ser monitorada pela ADO será contínua e apresentada em relatório trimestral, o qual congregará todos os dados relativos ao andamento dos resultados traçados.

A aferição de desempenho pode ajudar a detectar o que está acontecendo com a performance da organização, quais as razões prováveis que configuram a situação atual e quais podem vir a ser as ações a serem tomadas, isto é, os indicadores devem levar o gestor a agir para conseguir o resultado esperado, conforme Francischini (2017). Nesse sentido, estabeleceu-se como referência de indicador de desempenho das ações estratégicas traçadas o cômputo da divisão do valor da meta pactuada (MP) pelo resultado alcançado (RA) multiplicado por cem ($MP/RA \times 100$).

Definiu-se ainda a seguinte classificação de acordo com os resultados alcançados:

ATINGIDO PLENAMENTE	Acima de 90
ATINGIDO SATISFATORIAMENTE	70 a 90
NÃO ATINGIDO	Abaixo de 70
NÃO EXECUTADO	0
PREJUDICADO	Não atingido ou não executado em razão de variáveis incontroláveis

Tendo por referência o horizonte temporal de quatro anos e considerando ainda a executabilidade e o nível de prioridade para o alcance de cada uma das ações estratégicas, restaram estabelecidos os três aprazamentos a seguir:



Desta feita, a partir da publicação do referido Plano, ficaram estabelecidos os limites de até: doze, vinte e quatro e quarenta e oito meses, correspondendo, respectivamente, a curto, médio e longo prazo.



2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL



MISSÃO

Servir e proteger a sociedade amapaense, preservando a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio do policiamento ostensivo, com respeito aos direitos humanos.

Ser reconhecida como uma das maiores referências no contexto do Sistema de Segurança Pública da Região Norte.



VISÃO

Hierarquia e Disciplina, Ética, Legalidade, Profissionalismo, Civismo, Patriotismo e Respeito aos Direitos Humanos.



VALORES



3 ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A construção do Planejamento Estratégico da PMAP para o próximo quadriênio foi resultado da análise de fatores internos e externos e todas as pesquisas realizadas permitiram um conhecimento aprofundado e amplo da Corporação, tanto das deficiências e necessidades de melhorias quanto das forças e potencialidades.

Identificadas as necessidades, o desafio foi adotar uma estratégia organizacional claramente definida, exequível, contextualizada e projetada para o futuro que permita à PMAP identificar as prioridades e concentrar os esforços para o alcance dos objetivos organizacionais almejados.

Neste viés, a partir da análise da organização, do ambiente e do ser humano que compõe

a Corporação e que por ela é atendido, construiu-se a concepção de cinco grandes eixos que agregam as áreas de interesse da PMAP. Os objetivos organizacionais, por sua vez, foram relacionados a partir dos respectivos eixos e se desdobraram nas ações estratégicas que garantirão a consecução, ao longo dos próximos quatro anos, das mudanças planejadas.

Tal abordagem sistemática consubstanciou-se nos Eixos Estratégicos da PMAP que apontam, de forma sucinta, o caminho, a direção a ser seguida, na busca de garantir o pleno funcionamento da Instituição por meio da minoração das eventuais fraquezas e ameaças e potencialização das forças e oportunidades.



3.1 EIXOS ESTRATÉGICOS DA PMAP

EIXO 1

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, CAPACITAÇÃO, VALORIZAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA DO POLICIAL MILITAR

- ✘ Aperfeiçoar o gerenciamento de recursos humanos.
- ✘ Estimular o desenvolvimento técnico-científico em segurança pública.
- ✘ Valorizar os policiais veteranos e aperfeiçoar os processos de transferência para reforma e reserva remunerada, de habilitação de pensão policial militar e dos demais direitos pecuniários relativos à inatividade.
- ✘ Fortalecer a assistência à saúde e qualidade de vida dos policiais militares e dependentes.

EIXO 2

GESTÃO DO SERVIÇO OPERACIONAL E DE INTELIGÊNCIA

- ✘ Otimizar o policiamento ostensivo de caráter preventivo e repressivo, visando o aumento da sensação de segurança.
- ✘ Potencializar a atuação do sistema de inteligência da Polícia Militar.

EIXO 3

MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA E ADMINISTRATIVA, LOGÍSTICA E GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

- ✘ Garantir a logística necessária para o pleno funcionamento da organização.
- ✘ Potencializar a modernização administrativa, através do aprimoramento dos processos internos, do planejamento e do monitoramento permanente do desempenho da instituição.
- ✘ Aprimorar a execução e controle orçamentário e financeiro.

EIXO 4

DEONTOLOGIA E LEGISLAÇÃO MILITAR

- ✘ Garantir, em benefício da sociedade, a rigorosa observância dos valores e deveres morais, para manutenção da elevada conduta ética dos policiais militares.
- ✘ Contribuir para a efetividade da segurança jurídica institucional.

EIXO 5

AÇÕES COMUNITÁRIAS, COMUNICAÇÃO E MARKETING INSTITUCIONAL

- ✘ Fortalecer a imagem institucional da PMAP.
- ✘ Fortalecer a cultura de responsabilidade social compartilhada, através do incremento dos projetos e programas de prevenção primária.

Ações Estratégicas



EIXO 1

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, CAPACITAÇÃO, VALORIZAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA DO POLICIAL MILITAR

OBJETIVO 1

APERFEIÇOAR O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Ações Estratégicas:

- ✘ **Ação 1:** Estabelecer a distribuição equitativa do efetivo da PMAP em todas as Unidades, garantindo o percentual mínimo de 60% (sessenta por cento) dos policiais empregados na atividade fim. Prazo: longo.
- ✘ **Ação 2:** Garantir, por meio de Portaria, que todas as transferências de pessoal para a atividade meio e unidades especializadas sejam realizadas com base no perfil profissiográfico e competências técnicas. Prazo: médio.
- ✘ **Ação 3:** Elaborar um estudo de reposição do efetivo para o próximo quadriênio, considerando o ingresso, promoções e perspectivas de transferência para a inatividade. Prazo: curto.
- ✘ **Ação 4:** Implementar um sistema de aferição permanente de desempenho dos policiais considerando a especificidade das atividades, visando a recompensa e valorização profissional. Prazo: médio.
- ✘ **Ação 5:** Elaborar e encaminhar minutas de editais para realização de concursos para ingresso e ascensão funcional na PMAP tendo como referência o estudo de reposição do efetivo para o próximo quadriênio. Prazo: curto.
- ✘ **Ação 6:** Elaborar e implementar o Plano Anual de Gestão de Pessoal fazendo constar no planejamento a previsão de movimentação, promoção e inclusão de efetivo que importe em despesas tendo por referência as demandas da PMAP para o período do ciclo de doze meses. Prazo: curto.



OBJETIVO 2**ESTIMULAR O DESENVOLVIMENTO
TÉCNICO-CIENTÍFICO EM SEGURANÇA PÚBLICA****Ações Estratégicas:**

- ✘ **Ação 1:** Criar e implantar uma plataforma voltada para a capacitação técnica continuada da tropa na modalidade EAD. Prazo: médio.
- ✘ **Ação 2:** Instituir o Ciclo de Instrução de Atualização das Práticas Policiais (CIAPP) voltado para as atividades operacionais e administrativas a ser realizado anualmente em todas as Unidades. Prazo: médio.
- ✘ **Ação 3:** Desenvolver um estudo para realização do Curso de Formação de Oficiais no âmbito da PMAP, compreendendo os aspectos técnicos, jurídicos, logísticos e de pessoal. Prazo: curto.
- ✘ **Ação 4:** Potencializar acordos bilaterais com instituições de ensino públicas e privadas para capacitação do efetivo nas diversas áreas de interesse da Instituição, com a celebração de, no mínimo, 3 (três) convênios/parcerias. Prazo: longo.
- ✘ **Ação 5:** Instituir a biblioteca virtual da PMAP como ferramenta de fomento da pesquisa científica e produção de trabalhos técnicos. Prazo: longo.
- ✘ **Ação 6:** Elaborar e implementar o Plano Anual de Ensino, consolidando o cronograma das diversas atividades de capacitação e cursos a serem executados no âmbito da PMAP. Prazo: curto.





OBJETIVO 3

VALORIZAR OS POLICIAIS VETERANOS E APERFEIÇOAR OS PROCESSOS DE TRANSFERÊNCIA PARA REFORMA E RESERVA REMUNERADA, DE HABILITAÇÃO DE PENSÃO POLICIAL MILITAR E DOS DEMAIS DIREITOS PECUNIÁRIOS RELATIVOS À INATIVIDADE

Ações Estratégicas:

- ✘ **Ação 1:** Institucionalizar o Programa de Preparo para Reserva Remunerada garantindo a realização de um curso a cada semestre.
Prazo: curto.
- ✘ **Ação 2:** Institucionalizar a Semana do Veterano com realização anual de programação voltada para atividades que visem o bem-estar biopsicossocial do militar inativo.
Prazo: curto.
- ✘ **Ação 3:** Promover o alinhamento entre as instituições e órgãos envolvidos nos processos administrativos atinentes à Diretoria de Inativos e Pensionistas por meio da realização de Encontro Técnico Anual.
Prazo: curto.



OBJETIVO 4

FORTALECER A ASSISTÊNCIA À SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA DOS POLICIAIS MILITARES E DEPENDENTES

Ações Estratégicas:

- ⌘ **Ação 1:** Implantar o Programa DSAU Itinerante para garantir o atendimento em saúde nos batalhões sediados no interior do Estado.
Prazo: curto.
- ⌘ **Ação 2:** Implementar o programa PROVIDA PMAP voltado para o incentivo à atividade física, educação alimentar, gerenciamento de estresse e prevenção de LER-DORT.
Prazo: curto.
- ⌘ **Ação 3:** Criar e implantar o Programa Bem Viver com foco no combate, prevenção e acompanhamento de Doenças Crônicas Não Transmissíveis (DCNT).
Prazo: médio.
- ⌘ **Ação 4:** Criar e implantar o Programa Guerreiras em Forma voltado para saúde da policial militar.
Prazo: médio.
- ⌘ **Ação 5:** Instituir portaria de normatização do teleatendimento em saúde, no âmbito da Polícia Militar, em conformidade com as diretrizes dos órgãos reguladores.
Prazo: curto.
- ⌘ **Ação 6:** Criar e implantar o registro eletrônico de saúde na PMAP para dinamizar e modernizar o atendimento.
Prazo: longo.
- ⌘ **Ação 7:** Garantir o atendimento, transporte e suporte básico e/ou avançado de vida aos militares, através da aquisição de duas Unidades de Suporte Avançado (USA).
Prazo: longo.
- ⌘ **Ação 8:** Realizar um estudo de carência de especialidades, a fim de subsidiar proposta de realização de concurso para ingresso de Oficiais no Quadro de Saúde.
Prazo: curto.



- ⌘ **Ação 9:** Ampliar e estruturar os serviços de saúde especializados em Odontologia, Ortopedia e Fisioterapia, aumentando em 25% (vinte e cinco por cento) o atendimento nas respectivas áreas.
Prazo: médio.
- ⌘ **Ação 10:** Instalar o Laboratório de Análises Clínicas para subsidiar os diagnósticos em saúde.
Prazo: longo.
- ⌘ **Ação 11:** Apresentar à Secretaria de Estado da Infraestrutura (SEINF) o projeto de reforma e ampliação das instalações da Policlínica.
Prazo: curto.



EIXO 2

GESTÃO DO SERVIÇO OPERACIONAL E DE INTELIGÊNCIA

35



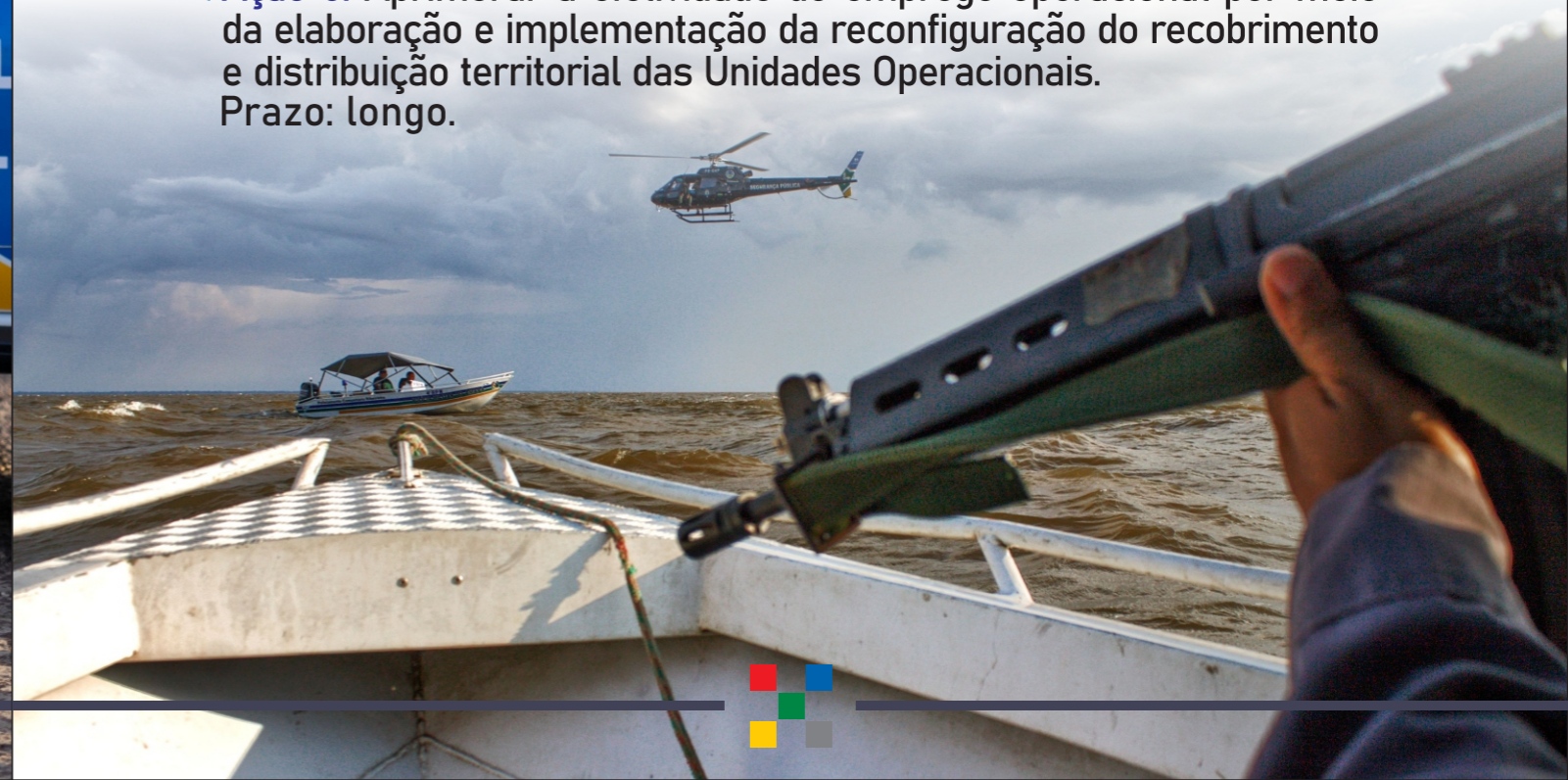
OBJETIVO 1

OTIMIZAR O POLICIAMENTO OSTENSIVO DE CARÁTER PREVENTIVO E REPRESSIVO, VISANDO O AUMENTO DA SENSAÇÃO DE SEGURANÇA

Ações Estratégicas:

- ✦ **Ação 1:** Elaborar e implementar o Plano Anual de Operações, consolidando as diversas atividades e operações a serem executadas por todas as Unidades.
Prazo: curto.
- ✦ **Ação 2:** Criar e implementar um sistema de análise criminal que subsidie o emprego operacional, visando prevenir, neutralizar e reprimir atos criminosos.
Prazo: longo.
- ✦ **Ação 3:** Estabelecer o Protocolo de Ação em Grandes Eventos, visando o aprimoramento do planejamento, logística e emprego operacional.
Prazo: médio.
- ✦ **Ação 4:** Implementar o Policiamento Especializado de Fronteira, capacitando o efetivo dos batalhões sediados nos municípios de Oiapoque e Laranjal do Jari.
Prazo: longo.
- ✦ **Ação 5:** Aprimorar a efetividade do emprego operacional por meio da elaboração e implementação da reconfiguração do recobrimento e distribuição territorial das Unidades Operacionais.
Prazo: longo.

36



✘ **Ação 5:** Potencializar as ações operacionais dos batalhões especializados, através da capacitação, garantindo que o efetivo especializado das respectivas unidades seja, no mínimo, 60% (sessenta por cento).

Prazo: curto.

✘ **Ação 6:** Fortalecer o policiamento comunitário por intermédio da reestruturação e revitalização das Unidades de Policiamento Comunitário (UPC) dos batalhões de área, possibilitando uma maior interação com os diversos segmentos da sociedade organizada.

Prazo: longo.

✘ **Ação 7:** Otimizar a logística para o atendimento das ocorrências revestidas de elevada complexidade, com a dotação de uma viatura para utilização como Posto de Comando Móvel em eventos críticos.

Prazo: longo.



OBJETIVO 2

POTENCIALIZAR A ATUAÇÃO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DA POLÍCIA MILITAR

Ações Estratégicas:

✘ **Ação 1:** Atualizar, elaborar e implementar os planos de segurança orgânica de todas as Unidades da PMAP. Prazo: longo.

✘ **Ação 2:** Criar e implementar a doutrina de inteligência da PMAP com regulamentação de todas as atividades desenvolvidas, sob coordenação da Diretoria de Inteligência, potencializando as ações e operações de policiamento ostensivo. Prazo: longo.

✘ **Ação 3:** Dotar a PMAP de armamentos, equipamentos e acessórios técnicos próprios para as ações de inteligência. Prazo: longo.

✘ **Ação 4:** Implementar e fortalecer o Sistema de Inteligência Policial Militar (SIPOM).



EIXO 3

MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA E ADMINISTRATIVA, LOGÍSTICA E GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

OBJETIVO 1

GARANTIR A LOGÍSTICA NECESSÁRIA PARA O PLENO FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Ações Estratégicas:

- ✘ **Ação 1:** Criar e implementar uma plataforma para o gerenciamento informatizado de todos os bens e patrimônios da PMAP.
Prazo: longo.
- ✘ **Ação 2:** Garantir a aquisição, manutenção e distribuição de armamentos, equipamentos, munições e instrumentos de menor potencial ofensivo para assegurar o treinamento contínuo e a efetividade da atividade operacional.
Prazo: longo.
- ✘ **Ação 3:** Ampliar em 100% (cem por cento) o quantitativo de policiais militares especializados na atividade de mecânico dos armamentos de dotação da instituição.
Prazo: médio.
- ✘ **Ação 4:** Elaborar um planejamento voltado para a alocação, locação, construção, ampliação, reforma e manutenção das Unidades para o próximo quadriênio, a fim de garantir instalações adequadas para o serviço policial.
Prazo: curto.
- ✘ **Ação 5:** Reformar, revitalizar, ampliar e adaptar as instalações do Complexo do Quartel do Comando Geral da PMAP.
Prazo: longo.
- ✘ **Ação 6:** Elaborar e implementar um plano para renovação e manutenção preventiva e corretiva da frota.
Prazo: curto.
- ✘ **Ação 7:** Inserir viaturas do tipo caminhonete e camioneta no contrato de locação da frota, para o atendimento das diferentes demandas do emprego operacional.
Prazo: médio.
- ✘ **Ação 8:** Elaborar e implementar o Plano Anual de Investimentos, fazendo constar a demanda de logística para o desenvolvimento das atividades no período a fim de subsidiar o planejamento para alocação de recursos da PMAP.
Prazo: curto.





OBJETIVO 2

POTENCIALIZAR A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, ATRAVÉS DO APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS INTERNOS, DO PLANEJAMENTO E DO MONITORAMENTO PERMANENTE DO DESEMPENHO DA INSTITUIÇÃO

Ações Estratégicas:

- ✦ **Ação 1:** Propor a reestruturação orgânica da PMAP com o escopo de garantir a eficiência e eficácia no atendimento das demandas administrativas e operacionais da Instituição. Prazo: curto.
- ✦ **Ação 2:** Controlar e avaliar o planejamento através de reunião periódica trimestral entre as Unidades Setoriais e Divisões correlatas nas Unidades Operacionais possibilitando rápidas intervenções e correções. Prazo: curto.
- ✦ **Ação 3:** Instituir e publicar o Plano Anual de Trabalho da PMAP através da consolidação do cronograma das atividades das unidades setoriais a serem desenvolvidas no período, a saber: Plano Anual de Operações, Plano Anual de Execução Orçamentária, Plano Anual de Ensino, Plano Anual de Investimentos, Plano Anual de Gestão de Pessoal, Plano Anual de Comunicação e Marketing e Plano Anual de Ação Social. Prazo: curto.
- ✦ **Ação 4:** Estabelecer a padronização de todos processos administrativos internos por meio da elaboração e implementação dos Procedimentos Administrativos Padrão (PAP). Prazo: longo.
- ✦ **Ação 5:** Criar um software para protocolo, gestão, organização e arquivamento dos processos administrativos das Unidades Setoriais, viabilizando também o acompanhamento da tramitação pelos respectivos interessados. Prazo: longo.



OBJETIVO 3

APRIMORAR A EXECUÇÃO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO

Ações Estratégicas:

- ✦ **Ação 1:** Elaborar o Plano Anual de Execução Orçamentária com o fim de fixar despesas correntes e de capital, tendo como referência o Plano Anual de Ensino, Plano Anual de Investimentos e Plano Anual de Gestão de Pessoal.
Prazo: curto.
- ✦ **Ação 2:** Instituir o Relatório Anual de Execução Orçamentária e Financeira como instrumento de avaliação e controle, com o intuito de aprimorar a harmonia entre o planejado e o executado.
Prazo: curto.
- ✦ **Ação 3:** Estabelecer em 95% (noventa e cinco por cento) a Meta Anual de Execução Orçamentária.
Prazo: curto.
- ✦ **Ação 4:** Elaborar uma minuta de Lei Complementar para a criação do Fundo de Modernização e Reaparelhamento da PMAP.
Prazo: curto.

ESTADO DO AMAPÁ
FORÇA MILITAR
DE PESSOAL

PROCESSO	TIPO	VALOR
01.2018.00666-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 21.287,31
1.2019.00780-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 11.121,40
2019.00918-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 9.133,17
2019.00940-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 8.341,05
2019.00694-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 18.763,53
019.00736-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 2.780,35
1900014-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 14.550,24
17.01347-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 3.044,39
02/2015-DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 8.110,22
00705-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 9.133,17
2/2015-DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 14.720,56
00662-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 29.604,80
0484-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 8.605,09
0370-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 9.413,83
679-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 25.782,06
19-DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 5.560,70
7-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 18.763,53
4-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 14.550,24
-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 18.763,53
-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 18.763,53
-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 18.763,53
-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 18.763,53
-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 18.763,53
-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 18.763,53
2/2016-DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 18.763,53
340101.2018.00059-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 18.763,53
340101.2018.00191-DPF/DP	AJUDA DE CUSTO	R\$ 18.763,53



EIXO 4

DEONTOLOGIA E LEGISLAÇÃO MILITAR



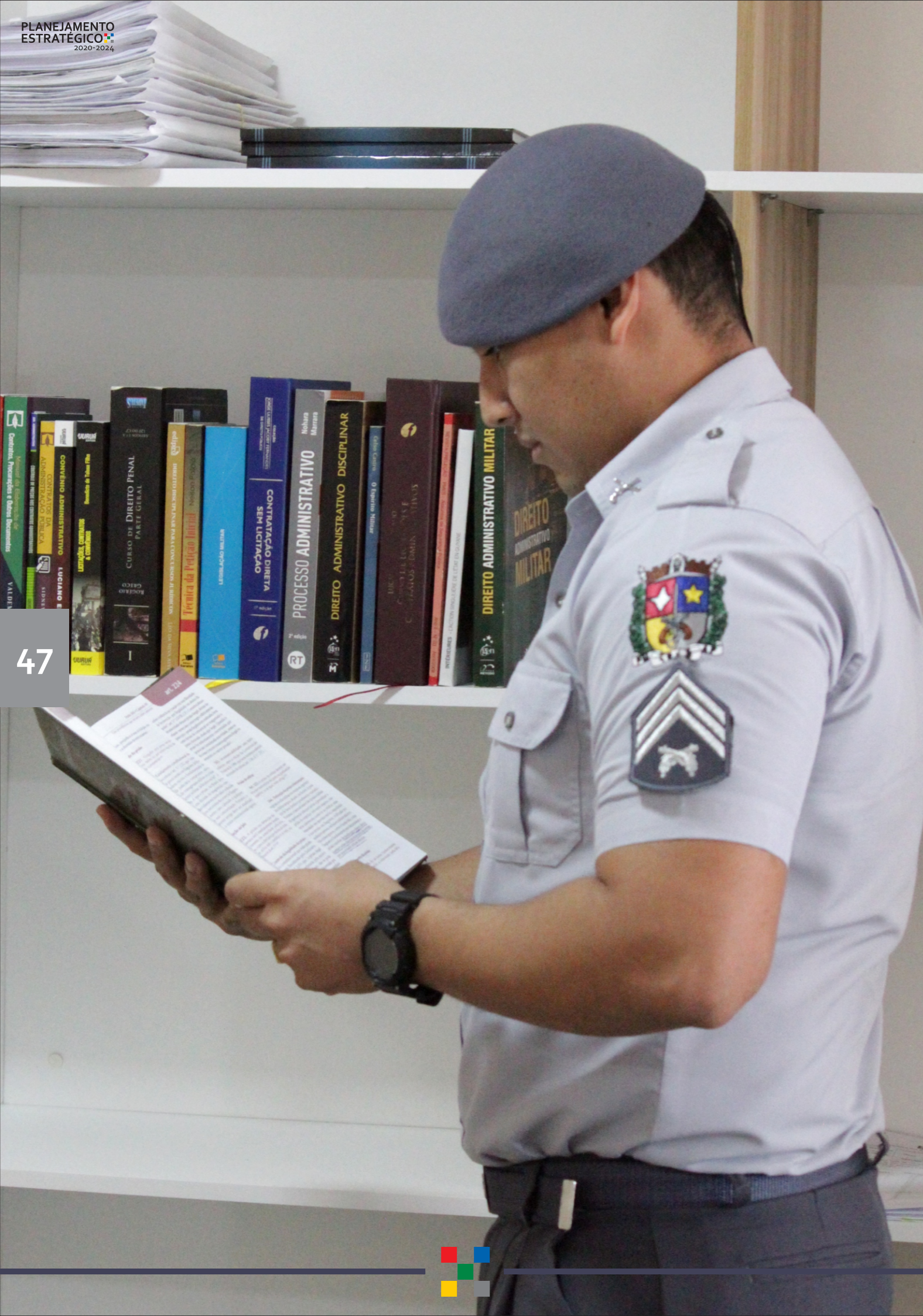
OBJETIVO 1

GARANTIR, EM BENEFÍCIO DA SOCIEDADE, A RIGOROSA OBSERVÂNCIA DOS VALORES E DEVERES MORAIS, PARA MANUTENÇÃO DA ELEVADA CONDUTA ÉTICA DOS POLÍCIAIS MILITARES

Ações Estratégicas:

- ✘ Ação 1: Garantir equipamentos e materiais necessários para o exercício da atividade de investigação criminal militar. Prazo: longo.
- ✘ Ação 2: Elaborar e encaminhar uma proposta para criação da Coordenadoria de Assistência Jurídica em prol dos militares estaduais, conforme previsto na Constituição do Estado. Prazo: médio.
- ✘ Ação 3: Elaborar e encaminhar uma minuta para criação do Código de Ética da PMAP. Prazo: curto.
- ✘ Ação 4: Elaborar minuta de decreto do Regulamento Geral da PMAP em até 30 (trinta) dias após início da vigência da reestruturação orgânica da PMAP. Prazo: longo.





OBJETIVO 2

CONTRIBUIR PARA A EFETIVIDADE DA SEGURANÇA JURÍDICA INSTITUCIONAL

Ações Estratégicas:

- ✘ Ação 1: Elaborar e encaminhar uma proposta de regulamentação do ingresso em todos os quadros da carreira policial-militar e atualização dos critérios de ingresso no Quadro de Praças Combatente.
Prazo: médio.
- ✘ Ação 2: Elaborar e encaminhar uma proposta de atualização das Leis de Promoção de Oficiais e Praças.
Prazo: médio.
- ✘ Ação 3: Elaborar e encaminhar uma proposta de regulamentação da remuneração do serviço extraordinário, conforme previsão estatutária.
Prazo: médio.
- ✘ Ação 4: Elaborar e encaminhar uma proposta de Lei de Ensino da Polícia Militar.
Prazo: curto.
- ✘ Ação 5: Elaborar e publicar o novo Regulamento de Uniformes da PMAP, visando a adequação do fardamento às novas tecnologias, conforme a especificidade de cada Unidade.
Prazo: curto.
- ✘ Ação 6: Instituir portaria de regulamentação dos sistemas informatizados de dados, arquivamento e tramitação de documentos da PMAP e seus respectivos acessos, para a garantia da segurança da informação.
Prazo: longo.



EIXO 5

AÇÕES COMUNITÁRIAS, COMUNICAÇÃO E MARKETING INSTITUCIONAL



OBJETIVO 1

POTENCIALIZAR A IMAGEM INSTITUCIONAL DA PMAP

Ações Estratégicas:

- ✘ **Ação 1:** Elaborar e implementar a Diretriz Geral de Comunicação, visando nortear o conjunto de atividades de comunicação social, marketing, cerimonial e relacionamento com a imprensa. Prazo: médio.
- ✘ **Ação 2:** Elaborar e implementar o Plano Anual de Comunicação e Marketing, agregando o cronograma de realização de campanhas, eventos e programas institucionais, que promovam a imagem da PMAP. Prazo: curto.
- ✘ **Ação 3:** Implementar a Radioweb para otimizar a interação permanente junto aos públicos de interesse. Prazo: curto.
- ✘ **Ação 4:** Implementar ferramenta para promover o acesso de pessoas com deficiência auditiva e visual às informações institucionais. Prazo: curto.
- ✘ **Ação 5:** Instituir o Museu da PMAP, a fim de preservar as tradições, memória e os valores históricos da Instituição. Prazo: longo.





OBJETIVO 2

FORTALECER A CULTURA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COMPARTILHADA, ATRAVÉS DO INCREMENTO DOS PROJETOS E PROGRAMAS DE PREVENÇÃO PRIMÁRIA

Ações Estratégicas:

- ✘ **Ação 1:** Elaborar e implementar o Plano Anual de Ação Social, agregando o cronograma de realização de todas as atividades a serem desenvolvidas no período pelos diversos projetos e programas sociais da PMAP. Prazo: curto.
- ✘ **Ação 2:** Promover a ampliação do Programa PROERD para todos os batalhões sediados no interior do Estado. Prazo: longo.
- ✘ **Ação 3:** Criar e implantar o Projeto de Cinoterapia na PMAP. Prazo: médio.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da identificação dos principais obstáculos atuais da PMAP, esse Planejamento Estratégico 2020-2024 buscou as soluções realísticas para que tais dificuldades sejam superadas nos quatro anos vindouros. Extraiu-se assim dos seus valorosos policiais militares os mais promitentes objetivos a serem alcançados, os quais darão ainda mais notoriedade à Polícia Militar junto ao cidadão amapaense, destinatário do servir e proteger.

Envolvimento efetivo e ações inéditas exequíveis, aliados a modernas técnicas metodológicas, tornam esse planejamento estratégico muito promissor diante dos

inúmeros desafios que cotidianamente a PMAP enfrenta. Dessa forma, almeja-se a constante altivez perante as adversidades, bem como decisões eficientes, que sempre serão balizas para a busca pela excelência nas ações institucionais.

Portanto, torna-se profícuo o futuro com resultados maximizados e fraquezas mitigadas, pois a união entre os compromissados policiais militares e as políticas públicas em prol daqueles cotidianamente expostos aos criminosos, reforçará que no Amapá a missão é de sempre respeitar os direitos humanos, mantendo incólumes as pessoas e o patrimônio.



POLÍCIA MILITAR DO AMAPÁ

Para Servir e Proteger

55



56



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAPÁ. Polícia Militar. Plano Diretor 2007-2010. Acervo da PMAP, 2007.

_____. Polícia Militar. Planejamento Estratégico 2011-2015. Acervo da PMAP, 2011.

_____. Polícia Militar. Plano Estratégico 2011-2015. Acervo da PMAP, 2011.

_____. Polícia Militar. Portaria nº 072/2019-GCG/PMAP. Macapá: BG Nº 136, DE 17 DE JULHO DE 2019.

_____. Polícia Militar. Portaria nº 064/2020-GCG/PMAP. Macapá: BG Nº 106, DE 17 DE JUNHO DE 2020.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 10 Ago. 2020.

_____. Lei nº 6.270, de 24 de novembro de 1975. Cria as Polícias Militares dos Territórios Federais do Amapá, de Rondônia e de Roraima, disciplina as organizações básicas, fixa os respectivos efetivos, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6270.htm>. Acesso em: 10 Ago. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FRANKLIN, Yuri; NUSS, Luiz Fernando. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

LORANGE, P.; VANCIL, R. **Como projetar um sistema de planejamento estratégico**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Editora Abril, 1986.

MEDEIROS, Ayrton Wanderley de; CUNHA, Glenn de Brito; et al. **Análise SWOT: A simplicidade como eficiência**. Natal, XVI Seminário de Pesquisa do CCSA, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



AMAPÁ
GOVERNO DO ESTADO



POLÍCIA MILITAR DO AMAPÁ