



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2022 - 2025



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA CIVIL DO ESPÍRITO SANTO 2022-2025

GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO

SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL

POLÍCIA CIVIL

GABINETE DO DELEGADO-GERAL

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO, PROJETOS E MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO

José Renato Casagrande

Governador

Alexandre Ofranti Ramalho

Secretário de Segurança Pública e Defesa Social (SESP)

José Darcy Santos Arruda

Delegado-Geral da Polícia Civil

Denise Maria Carvalho

Delegada-Geral Adjunta

Joseani Martins

Lucimar Carvalho

Mirko Pose

Equipe Técnica SEP

Alexandre Vieira Soares

Fabianne de Paiva Cardoso

José Fabiano de Sena Netto

Lucas Alves Emanuel Efísio

Michelle Zizza Caloni

Comissão Permanente de Planejamento Estratégico (CPPE)

Jeremias dos Santos

Lucas Alves Emanuel Efísio

Pedro Henrique Marcelino Silva

Assessoria de Planejamento, Projetos e Modernização da Gestão (APPMG)

Alessandra Mendes Pazeto

Alessandro Nascimento da Victória

Alexandre Santana de Brito

Brunella Aguirre Von R. Basilio de Souza

Claudia Dematte de Freitas Coutinho

Danielle Saade Fortaleza Chalub

Denise Maria Carvalho

Eduardo Santos Arcos

Félix Meira de Carvalho Júnior

Fabiana Maioral Foresto

Jenildo Barcelos Gusmão

Márcio Olimpo de Santana

Maria Teresa Régis Borges

Mariana Dezan Garcia

Michelle Meira Costa

Natália Tenório Sampaio

Nayara Aparecida de Oliveira Silva

Nicolle Santiago de Castro Perúsia

Nissia Ines Arruda de Abreu

Patrícia Valéria Dorico Couto

Quele Cristine M. dos Santos Salarini

Rita de Cássia Segrini

Sérgio Almeida de Mello

Rosemary Rodrigues de Lima

Yean Hee Lee

Participantes das reuniões

SUMÁRIO

MENSAGEM DO DELEGADO GERAL	4
NOSSOS AGRADECIMENTOS.....	6
APRESENTAÇÃO	6
INTRODUÇÃO	7
HISTÓRICO 2019-2022.....	8
OBJETIVO DO CADERNO	9
PLANEJAMENTO.....	10
Oficina 1: Partes Interessadas	13
Oficina 2: Revisão da Missão, Visão e Valores	14
Oficina 3 e 4: Análise Estratégica, Indicadores e Metas	15
Matriz Swot:	16
Árvore de Soluções.....	18
Indicadores e Metas	20
Indicadores: Eixo Cidadãos.....	21
Indicadores: Eixo Gestão de pessoas.....	21
Indicadores: Eixo Processos e tecnologias	22
Mapa Estratégico.....	24
Inventário de Projetos: Eixo Cidadão.....	27
Inventário de Projetos: Eixo Gestão de Pessoas	28
Inventário de Projetos: Eixo Processos e Tecnologias	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
FICHA TÉCNICA	34

MENSAGEM DO DELEGADO-GERAL



**José Darcy
Santos Arruda**
Delegado-Geral

Ao assumir a gestão da Polícia Civil do Espírito Santo (PCES), em 01 de janeiro de 2019, intencionava fortalecê-la cada vez mais por meio de uma gestão comprometida com a população capixaba e com os nossos servidores. Estava e estou determinado a realizar entregas qualificadas por meio do uso da tecnologia e da inovação. Durante esta gestão, busquei melhorar a estrutura de nossas edificações, aprimorar as metodologias de trabalho e o uso do Planejamento Estratégico.

A Polícia Civil é uma peça fundamental para o início dos processos na Justiça Criminal. Ela desempenha um relevante papel na persecução penal, contribuindo para a apuração das infrações, identificação de suspeitos, prisão de criminosos e materialização dos delitos - além de ser o órgão responsável pela identificação civil, atribuição fundamental para o exercício da cidadania.

O trabalho dos policiais civis tem efeito direto sobre a impunidade, a violência e a criminalidade. O que nos demanda um apurado planejamento das ações. Nesse contexto, o Planejamento Estratégico, que é uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas no mundo, passou a ser um importante aliado da Polícia Civil.

Com o apoio da Secretaria de Economia e Planejamento, realizamos este planejamento e preparamos o caminho para que os próximos gestores tenham a possibilidade de elaborar o planejamento estratégico de forma independente, permanente e sistemática, por meio da Comissão Permanente de Planejamento Estratégico (CPPE) e sob a coordenação da Assessoria de Planejamento, Projetos e Modernização da Gestão (APPMG).

O Planejamento Estratégico no serviço público possui elevado potencial para auxiliar a combater a falta de continuidade administrativa e a escassez de recursos, que são grandes desafios do setor. Dentre nossos objetivos, alinhados com o Governo do Estado, está, portanto, a consolidação da cultura do Planejamento Estratégico em nossa instituição.

Assim, é com grata satisfação que entregamos este documento à sociedade capixaba.

José Darcy Santos Arruda
Delegado-Geral

NOSSOS AGRADECIMENTOS

Aos servidores da PCES que dedicam suas vidas à instituição - muitas vezes em detrimento da atenção às suas famílias.

Ao Governador José Renato Casagrande que, pelo exemplo e liderança na condução do Planejamento Estratégico do Governo do Estado, contagia e motiva para o estabelecimento da cultura do planejamento estratégico na Administração Pública.

À equipe da Secretaria de Economia e Planejamento (SEP), por toda a experiência da transferência de metodologia e, em especial, pela paciência e carinho com os quais trataram nossos servidores. O trabalho de vocês irá reverberar em toda a sociedade capixaba.

A todos (as) gestores (as) e aos (às) Delegados (as) Chefes/Gerais de nossa PCES, que, anteriormente, impulsionaram o planejamento estratégico, plantando as primeiras sementes.

APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico tem a sua origem relacionada aos campos de batalha, um ambiente no qual as decisões significam a vida ou a morte. Aplicado inicialmente pelas empresas privadas, ele passou a ser gradativamente utilizado pelos gestores públicos para uma maior eficiência, eficácia e efetividade na utilização dos recursos materiais e humanos.

O presente planejamento está alinhado às diretrizes do Planejamento Estratégico do Governo do Estado 2019-2022. Historicamente, ele representa uma continuidade institucional das iniciativas anteriores. Um trabalho que se tornou possível a partir das oficinas de transferência de metodologia ministradas pela Secretaria de Economia e Planejamento (SEP).

INTRODUÇÃO

A Polícia Civil do Espírito Santo (PCES) tem avançado na utilização do Planejamento Estratégico (PE) como ferramenta gerencial. Porém, as circunstâncias da realidade sanitária, econômica e social demandam, cada vez mais, um maior aprimoramento, sistematização e periodicidade em sua elaboração, aplicação e revisão. Por isso, durante esta gestão, além de realizado o PE, foram elaboradas estratégias para fomentar o fortalecimento e a consolidação da cultura do PE na Polícia Civil, que vão desde a busca por mais conhecimento e capacitação, até a confecção deste caderno.

Em 2019, o delegado-geral solicitou à Secretaria de Economia e Planejamento (SEP) orientações para a realização do PE. A partir de então, a Secretaria inseriu a PCES no rol de órgãos públicos a receber instruções sobre a metodologia utilizada pela SEP. Nesse mesmo ano, também, foram normatizadas as atribuições da Assessoria de Planejamento, Projetos e Modernização da Gestão (APPMG), que ficou responsável pelo Planejamento Estratégico.

Durante o ano de 2020, com a pandemia de covid-19, o olhar da PCES se voltou para o novo cenário, isto é, para os cuidados com a biossegurança dos cidadãos e dos servidores. Em 2021, ainda enfrentando a pandemia, foi instituída a Comissão Permanente de Planejamento Estratégico (CPPE) e iniciada a transferência de metodologia da SEP para a PCES, por meio de videoconferências, concomitante com o Planejamento Estratégico da instituição.

O Planejamento estratégico foi apresentado em evento, pelo delegado-geral, José Darcy Arruda, e pelo delegado Jeremias dos Santos, coordenador da Comissão Permanente de Planejamento Estratégico (CPPE), em 30 de março de 2022, no auditório da sede do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae-ES), localizado em Vitória. De forma a ampliar o conhecimento dos policiais a respeito do PE, também foi realizada apresentação na Chefatura de Polícia Civil em maio do mesmo ano.

HISTÓRICO 2019-2022

Em 12 de setembro de 2019, foram regulamentadas as atribuições da Assessoria de Planejamento, Projetos, e Modernização da Gestão (APPMG), por meio da Instrução de Serviço (IS) nº 571.

A IS nº 571, em seu artigo 2º, “caput”, prescreve que a APPMG, chefiada por Delegado de Polícia de Carreira, tem atribuições de coordenar o Planejamento Estratégico, o Escritório de Projetos e o Escritório Local de Processos e Inovações, e, ainda:

- II - coordenar a elaboração, monitoramento e avaliação do planejamento estratégico e elaborar o Mapa Estratégico Institucional;
- III - gerenciar os programas e projetos institucionais, monitorar, avaliar o seu desempenho e dar ampla publicidade à integrantes da instituição e a toda sociedade; (...)
- VI - fomentar ações para o desenvolvimento da cultura institucional de planejamento estratégico, de gerenciamento de projetos, processos e inovações;

Para iniciar o Planejamento Estratégico (2022-2025), em 14 de julho de 2021, o delegado-geral, José Darcy Arruda, instituiu, por meio da IS nº 234, a Comissão Permanente de Planejamento Estratégico (CPPE), com atribuições previstas na IS nº 571/2019 e, devendo, ainda:

- I - Participar da Transferência de Metodologia e Gestão Estratégica junto à SEP, bem como das atualizações conforme Guia de Procedimentos adotados pelo Estado do Espírito Santo;
- II - Coordenar reuniões, treinamentos e capacitações referentes ao Planejamento Estratégico e gestão intensiva de Projetos;
- III - Revisar o Planejamento Estratégico anualmente, imediatamente após a revisão do Planejamento Estratégico do Governo Estadual, no prazo de até 60 (sessenta) dias.

O Planejamento Estratégico da PCES para o período de 2022-2025 foi realizado a partir de ensinamentos apresentados em várias oficinas aplicadas pela SEP, por videoconferência, devido às restrições e preocupações relacionadas à pandemia do COVID-19, e presenciais, a partir de julho de 2021.

OBJETIVO DO CADERNO

O presente documento materializa o conhecimento produzido pelos servidores da PCES durante as oficinas ministradas pela SEP, e que foi devidamente validado pela gestão institucional máxima. Espera-se a sua utilização como um guia pelos policiais, e pretende-se que seu conteúdo seja aperfeiçoado com o passar dos anos.

O Planejamento Estratégico (PE) deverá ser posto à prova frente à realidade enfrentada pela Polícia Civil. Trata-se de uma ferramenta que reúne caminhos e justificativas para as decisões dos gestores, e que irão compor a elaboração dos projetos e termos de referências organizacionais.

Além disso, o caderno com as informações do PE é uma grande ferramenta para o monitoramento das ações da gestão por parte de todos os cidadãos. Configura-se, portanto, como instrumento fundamental para a transparência organizacional.



PLANEJAMENTO

Foi utilizada a mesma metodologia dos Planejamentos Estratégicos do Governo do Espírito Santo, e que é aplicada pelo Escritório de Projetos Corporativo (PMO-ES) da Subsecretaria de Planejamento e Projetos (SUBEPP). Tal metodologia tem como fundamento a Gestão Orientada para Resultados (GEOR), bem como as boas práticas do Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

A GEOR pode ser compreendida como um ciclo, que tem início no estabelecimento dos objetivos da instituição. Esses objetivos são utilizados para orientar a definição dos resultados desejados, dos meios de monitoramento e da avaliação de desempenho, possibilitando a realização de ações corretivas (GOMES, 2009).

Durante as oficinas foram elaborados materiais, posteriormente validados pelo delegado-geral, José Darcy Santos Arruda, e pela delegada-geral adjunta, Denise Maria Carvalho, e que fundamentaram o presente Planejamento Estratégico.

O principal produto do planejamento estratégico foi o Mapa Estratégico elaborado após: o mapeamento das Partes Interessadas; a revisão da Missão, Visão e Valores da instituição; a análise dos cenários internos e externos; a identificação dos desafios institucionais; e a definição dos indicadores e metas.

ETAPAS DA TRANSFERÊNCIA DE METODOLOGIA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

A Transferência de Metodologia em Gestão Estratégica (TMGE) foi dividida em dois grandes momentos: um para o planejamento estratégico em si (figura 1) e outro para o gerenciamento de projetos (figura 2).

FIGURA 1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: adaptado de SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO, 2021.

FIGURA 2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Fonte: adaptado de SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO, 2021.

As oficinas ministradas pela SEP foram divididas em 5 partes, cada qual abordando um ou mais tópicos, e que serão detalhadas ao longo do caderno do PE.

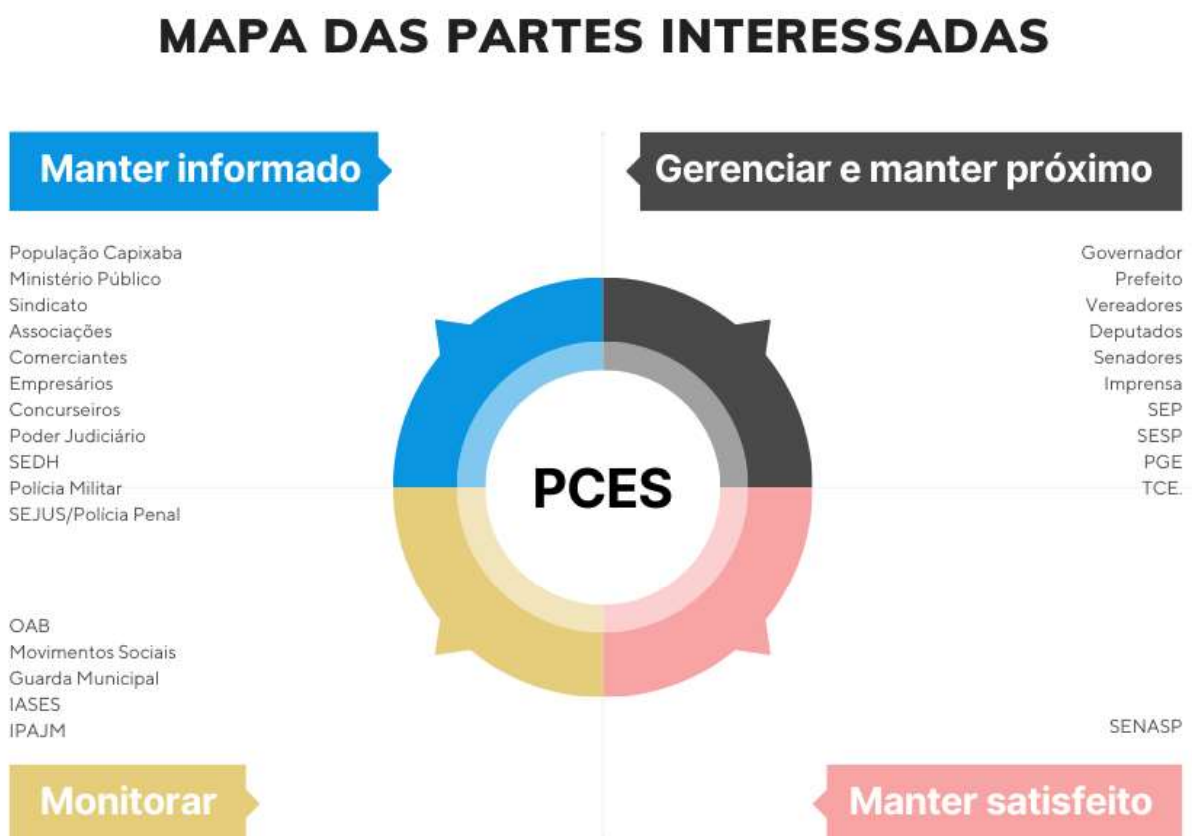
OFICINA 1	<p>PARTES INTERESSADAS</p> <p>Atividade 1: Canvas de partes interessadas Atividade 2: Mapa de partes interessadas</p>
OFICINA 2	<p>MISSÃO, VISÃO E VALORES</p> <p>Atividade 1: Canvas de Missão, Visão e Valores</p>
OFICINA 3	<p>ANÁLISE ESTRATÉGICA</p> <p>Atividade 1: Análise Swot Atividade 2: Árvore de Problemas Atividade 3: Definição dos desafios Atividade 4: Canvas Desafios e Indicadores Atividade 5: Mapa Estratégico</p>
OFICINA 4	<p>DEFINIÇÃO DE INDICADORES E METAS</p> <p>Atividade 1: Árvore de Soluções Atividade 2: Definição de Indicadores Atividade 3: Ficha do indicador</p>
OFICINA 5	<p>DEFINIÇÃO DE PROJETOS E AÇÕES</p> <p>Atividade 1: Inventário de projetos e ações Atividade 2: Análise. Seleção e Priorização de Projetos</p>

Oficina 1: Partes Interessadas

A primeira oficina buscou identificar as Partes Interessadas na PCES. Esta é uma etapa muito importante do PE, pois é possível existir Partes Interessadas que exerçam poder ou influência sobre a organização de forma a impulsionar resultados ou, até mesmo, a paralisar o andamento dos trabalhos. Realizado logo no início, o mapeamento das partes interessadas revelará restrições e requisitos a serem gerenciados pelas equipes.

Após identificar as Partes Interessadas na PCES - isto é, seus stakeholders - e aplicar a Matriz de Poder e Interesses, foi elaborado o Mapa das Partes Interessadas (figura 3), no qual a atenção e o cuidado a serem dispensados a cada uma das partes são destacados.

FIGURA 3: MAPA DE PARTES INTERESSADAS

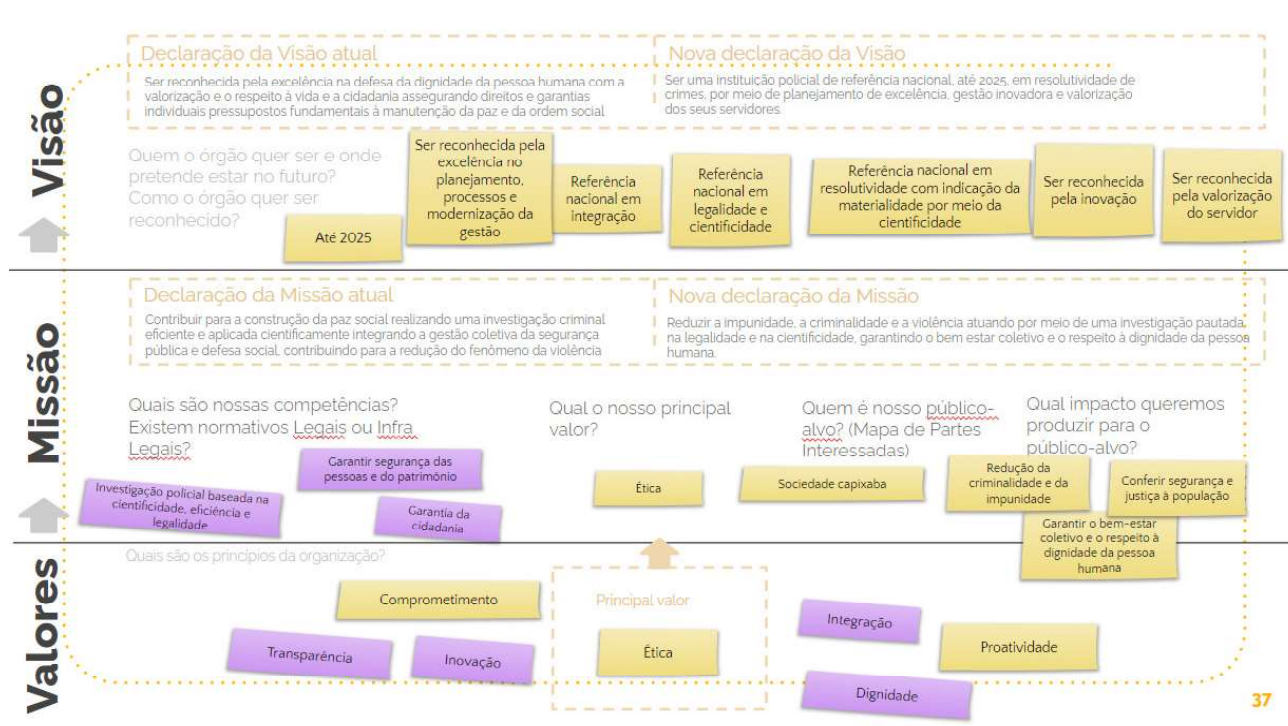


Fonte: CPPE/Equipe TMGE, 2022.

Oficina 2: Revisão da Missão, Visão e Valores

Durante esta oficina foram revisadas a missão, a visão e os valores da PCES. Tal conjunto são as diretrizes para a ação, que, dentre outras finalidades, auxiliam no fortalecimento da identidade institucional. As estratégias de uma organização e suas políticas devem ser norteadas por esses elementos. Para realizar essa atualização, foi realizado um processo de revisão utilizando a ferramenta Canvas (figura 4).

FIGURA 4. CANVAS PRODUZIDO DURANTE A OFICINA.



Fonte: CPPE/Equipe TMGE, 2022.

Resultado



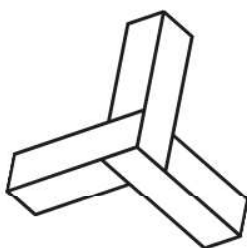
Missão

A Missão da PCES é “Reduzir a impunidade, a criminalidade e a violência atuando por meio de uma investigação pautada na legalidade e na cientificidade, garantindo o bem-estar coletivo e o respeito à dignidade da pessoa humana”.



Valores

O valor mais importante para os policiais civis do Espírito Santo é a ÉTICA. Como valores satélites, foram apontados: o comprometimento; a transparência; a inovação; a integração; a dignidade; e a proatividade.



Visão

A PCES tem como visão “Ser uma instituição policial de referência nacional, até 2025, em resolutividade de crimes, por meio de planejamento de excelência, gestão inovadora e valorização dos seus servidores”.

Oficina 3 e 4: Análise Estratégica, Indicadores e Metas

Após a formulação da Missão, Visão e Valores, foi executada a análise estratégica, etapa que forneceu as informações necessárias para a criação das estratégias da instituição.

De acordo com a metodologia sugerida pela SEP, para a análise estratégica foram realizadas:

- a Análise Swot;
- a construção das Árvores de Problemas e Soluções;
- a definição dos desafios estratégicos;
- a utilização de Canvas para o estudo dos desafios e seus indicadores.

O resultado da utilização dessas ferramentas e procedimentos foi a elaboração do Mapa Estratégico.

Matriz Swot:

Estão listados abaixo as forças e fraquezas, e as oportunidades e ameaças, identificadas durante a oficina.

QUADRO 1. Matriz Swot PCES para 2022-2025



Fonte: CPPE/Equipe TMGE, 2022.

Dentre as forças capazes de dinamizar cada vez mais as oportunidades e combater as ameaças, destacam-se: a capacidade dos servidores de trabalhar de forma integrada; o bom relacionamento com a imprensa; e a captação de recursos federais. Também é preciso salientar o comprometimento de servidores que, a partir da sua capacidade individual, utilizando criatividade e poucos recursos, desenvolvem soluções para superar as dificuldades e apresentar resultados.

As fraquezas têm sido contrabalanceadas por meio do uso da tecnologia - como no caso do teleflagrante, que possibilitou reestruturar o serviço aperfeiçoando a distribuição do efetivo. Os sistemas de identificação biométrica e de identificação balística são algumas das inovações tecnológicas em andamento que minimizarão o potencial deletério das fraquezas institucionais.

Árvore de Problemas

A árvore de problemas foi uma das ferramentas utilizadas durante a análise estratégica. Ela auxilia no diagnóstico e na análise dos problemas centrais da instituição. Considerando a imagem de uma árvore (figura 5), o tronco representa o problema; as raízes, as causas; e os galhos, as consequências a ele relacionadas.

No caso da PCES, os problemas centrais identificados pela equipe durante a análise Swot foram:

Problema 1 – Efetivo insuficiente;

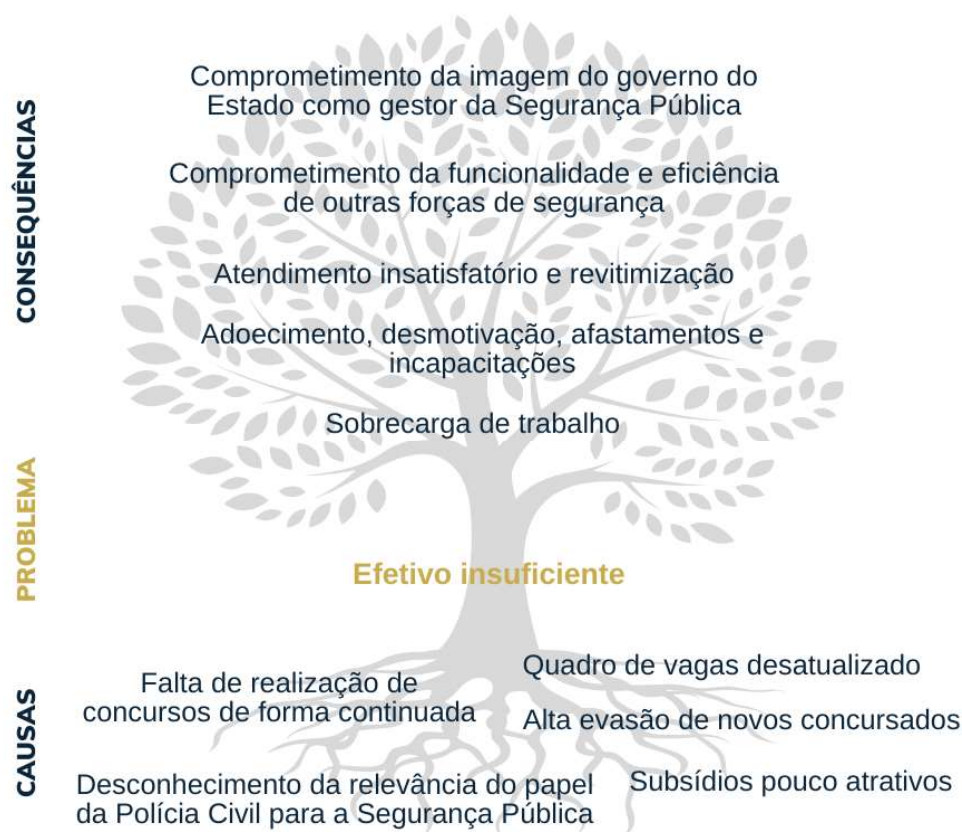
Problema 2 – Capacitação profissional limitada;

Problema 3 – Problemas de infraestrutura; e

Problema 4 – Baixa resolutividade de inquéritos em geral.

A seguir, como exemplo, a árvore de problemas delineada para o primeiro problema central da PCES, o efetivo insuficiente (figura 5):

FIGURA 5. EXEMPLO DE ÁRVORE DE PROBLEMAS



Fonte: CPPE/Equipe TMGE, 2022.

Árvore de Soluções

A árvore de soluções segue a mesma lógica da árvore de problemas. Entretanto, nesse momento a análise é feita sob a perspectiva de desafios a serem superados. Para aplicação da metodologia, cada desafio é considerado o tronco de uma árvore. As raízes são os meios e ações para superá-los, a copa da árvore, os impactos prováveis. Dessa forma, as consequências da árvore de problemas relacionam-se aos impactos das árvores de soluções.

Para a construção das árvores de soluções para os problemas centrais da PCES, foram designados os seguintes desafios:

Desafio 1 – Ampliar e otimizar o efetivo da Polícia Civil;

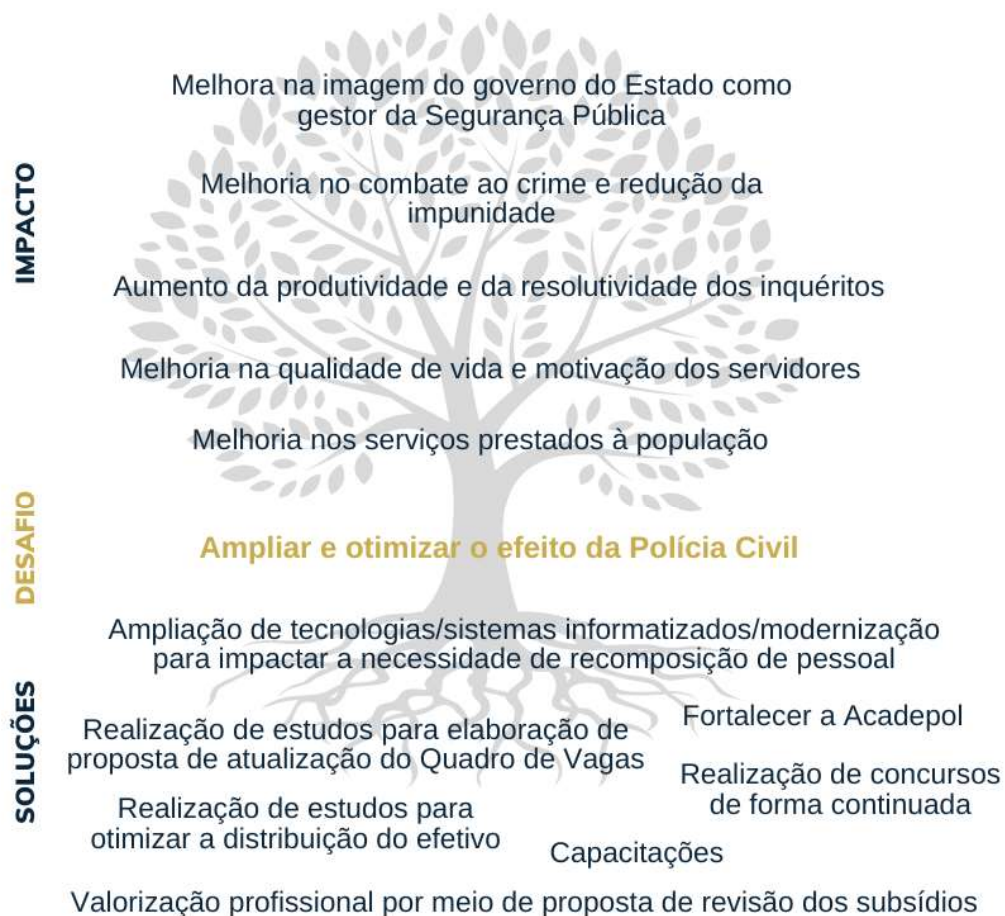
Desafio 2 – Promover melhorias no atendimento e na relação PCES - Cidadão;

Desafio 3 – Aprimorar a comunicação e o marketing;

Desafio 4 – Aumentar a resolutividade de inquéritos policiais;

Desafio 5 – Expandir o uso de tecnologias para investigação, inteligência, perícia e apoio administrativo.

FIGURA 6. EXEMPLO DE ÁRVORE DE SOLUÇÃO



Fonte: CPPE/Equipe TMGE, 2022.

Como é possível observar na figura 6, a ampliação e otimização do efetivo da Polícia Civil é capaz de impactar não apenas na qualidade de vida dos servidores, mas também na qualidade dos serviços prestados à sociedade e na imagem do Estado como gestor da Segurança Pública.

Indicadores e Metas

A finalidade dos indicadores e das metas é auxiliar no monitoramento e no controle dos projetos elaborados para cumprir os desafios que possibilitarão atingir a missão e a visão definidas no início do planejamento.

Monitoramento e controle são ações necessárias para a realização de uma ação planejada. Sem eles é impossível saber o que está acontecendo e se a instituição está tomando o rumo certo. Os indicadores apontam para onde olhar, as metas são os valores desejados para os indicadores.

Tendo conhecimento do que são os indicadores, e quais as melhores formas de elaborá-los, a PCES selecionou alguns indicadores possíveis para cada um dos desafios a serem superados (quadros 2, 3 e 4).

Entretanto, para a maioria deles não existe ainda um processo de coleta estabelecido com séries históricas consolidadas. A produção e utilização de indicadores de forma ampla é algo recente na PCES e precisa ser fortalecida. Por esse motivo, nesta etapa apenas foram sugeridos possíveis indicadores a serem analisados pelos setores competentes por cada matéria, para que seja criado um fluxo de coleta, formação de série histórica, e estabelecimento de metas.

Em consonância com esse desafio gerencial, a partir do decreto nº4277-R, de 05 de junho de 2018, foram criadas seções e serviços na estrutura organizacional da PCES para a produção das estatísticas. O próximo desafio é normatizar as atribuições dessas seções e designar responsáveis para a elaboração dos relatórios estatísticos por unidade.

Indicadores: Eixo Cidadãos

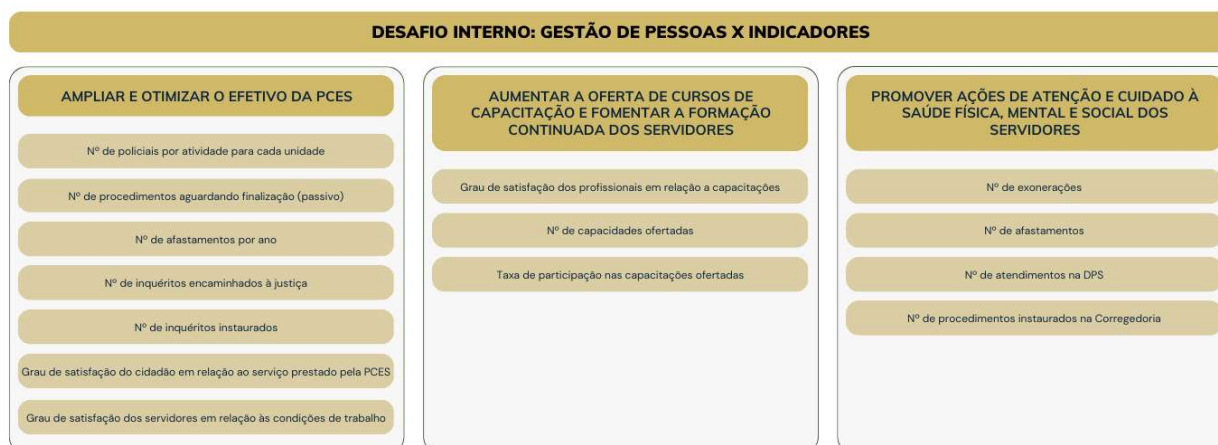
QUADRO 2. Indicadores sugeridos para o Eixo Cidadão



Fonte: CPPE/Equipe TMGE, 2022.

Indicadores: Eixo Gestão de pessoas

QUADRO 3. Indicadores sugeridos para o Eixo Gestão de Pessoas



Fonte: CPPE/Equipe TMGE, 2022.

Indicadores: Eixo Processos e tecnologias

QUADRO 4. Indicadores sugeridos para o Eixo Processos e Tecnologias

DESAFIO INTERNO: PROCESSOS E TECNOLOGIAS X INDICADORES		
<p>AUMENTAR A RESOLUTIVIDADE DE INQUÉRITOS POLICIAIS</p> <p>Nº de inquéritos encaminhados à Justiça</p> <p>Análise de estatística da criminalidade</p>	<p>EXPANDIR O USO DE TECNOLOGIAS PARA INVESTIGAÇÃO, INTELIGÊNCIA, PERÍCIA E APOIO ADMINISTRATIVO</p> <p>Nº de policiais por atividade para cada unidade</p> <p>Nº de procedimentos registrados no Deon</p> <p>Nº de unidades utilizando plenamente o Deon</p> <p>Nº de computadores por policiais</p> <p>Idade do parque tecnológico</p> <p>Nº de flagrantes por teleflagrante</p> <p>Nº de flagrantes presenciais</p> <p>Tempo de um teleflagrante/tempo de um flagrante presencial</p> <p>Nº de sistemas informatizados utilizados por cada unidade</p> <p>Nº de Boletins de Ocorrência abertos por meio do Deon</p>	<p>MAPEAR E OTIMIZAR PROCESSOS E ROTINAS ORGANIZACIONAIS</p> <p>Nº de inquéritos policiais concluídos e encaminhados à Justiça</p> <p>Nº de procedimentos instaurados na Corregedoria</p> <p>Nº de setores com rotinas mapeadas</p>

Fonte: CPPE/Equipe TMGE, 2022.





2023-8GR7BS - E-DOCS - CÓPIA SIMPLES 03/04/2023 16:15 PÁGINA 23 / 35

Mapa Estratégico

A seguir apresentamos o Mapa Estratégico da PCES para os anos de 2022 a 2025. Ele contém os oito desafios para os próximos anos. Constatou-se que os desafios estão inseridos em três grandes áreas, ou eixos: relacionamento com o cidadão, gestão de pessoas, e processos e tecnologias.

No tocante ao relacionamento com o cidadão, foram identificados dois desafios principais. Um deles é promover melhorias no atendimento; o outro é aprimorar a comunicação e o marketing institucional buscando informar à população a respeito das atividades e serviços realizados pela PCES.

Em relação à Gestão de Pessoas, são três os desafios mais urgentes. Em primeiro lugar, a instituição precisa promover ações de atenção e cuidado à saúde física, mental e social dos servidores. Outro foco relevante de atuação é o incentivo à capacitação e à formação continuada, isto é, o fortalecimento da cultura de *lifelong learning* e de desenvolvimento de *hard* e *soft skills*. Também foi dado destaque à necessidade de ampliar o efetivo e aperfeiçoar a sua utilização.

Com respeito à questão dos processos e da inovação tecnológica, também foram identificados três desafios principais. Em relação à atividade fim da Polícia Civil, o desafio é aumentar a resolutividade geral dos Inquéritos Policiais (IPs). No âmbito organizacional, mapear e otimizar processos e rotinas se destacaram como necessários. Além desses, também foram percebidas como oportunidades para o desenvolvimento da PCES a expansão do uso de tecnologias inovadoras para investigação, atividades de Inteligência e apoio administrativo.

O Mapa Estratégico está disponível no sítio eletrônico da Instituição, acessível no seguinte endereço: <https://pc.es.gov.br/missao-visao-e-valores>

FIGURA 7 - MAPA ESTRATÉGICO DA PCES (2022-2025)



MAPA ESTRATÉGICO

Polícia Civil do Espírito Santo 2022 - 2025

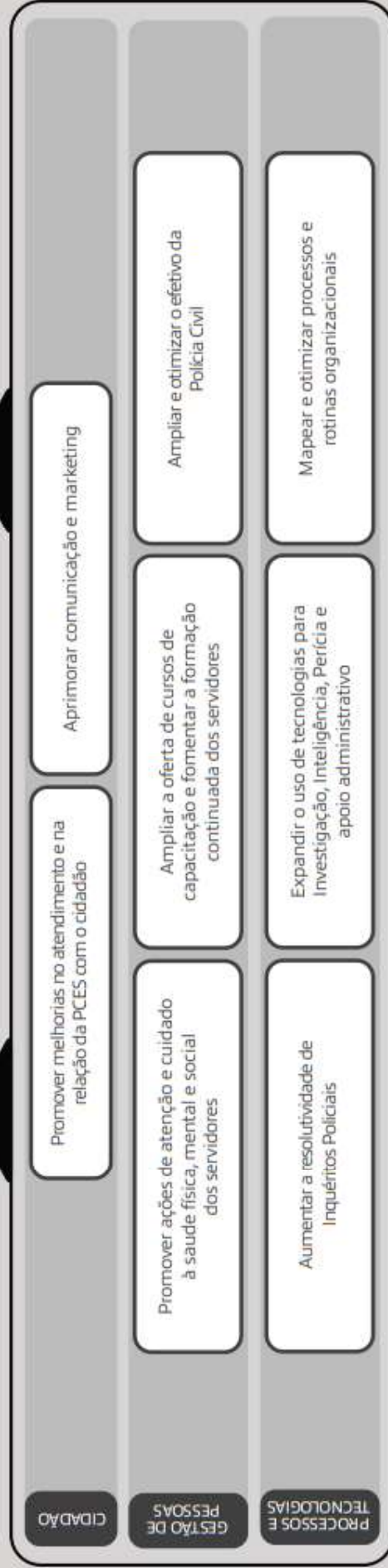
MISSÃO

Reduzir a impunidade, a criminalidade e a violência por meio de uma investigação pautada na legalidade e na cientificidade, garantindo o bem estar coletivo e o respeito à dignidade da pessoa humana.

VISÃO

Ser uma instituição policial de referência nacional, até 2025, em resolutividade de crimes, por meio de planejamento de excelência, gestão inovadora e valorização dos seus servidores.

DESAFIOS INTERNOS



VALORES

Transparência

Ética

Proatividade

Integração

Inovação

Comprometimento

Dignidade

Oficinas 5 e 6: Projetos e Ações Estratégicas

Nesta etapa, foram identificados e idealizados projetos para superar os desafios internos. Para a escolha dos projetos, foram utilizados seis critérios (figura 8) definidos pelos servidores durante a oficina.

FIGURA 8 – CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DE PROJETOS



Fonte: CPPE/Equipe TMGE, 2022.

Para cada um dos projetos identificados e idealizados, foi analisada sua dependência em relação a cada um dos critérios acima. Cada projeto recebeu uma nota final. Projetos que obtiveram nota **inferior a sete** foram classificados para integrar o grupo de projetos prioritários para execução no período 2022- 2025. Os projetos com uma nota **igual ou superior a sete** passaram a integrar o **Inventário de Projetos**.

A seguir, estão os projetos para cada um dos eixos estratégicos do Inventário. Eles estão classificados de acordo com o estado de execução, que pode ser: não iniciado, para os projetos sugeridos; os iniciados, que começaram a ser estruturados; e em execução, que já estão em pleno funcionamento.

Inventário de Projetos: Eixo Cidadão

	Eixo	Nome do Projeto	Objetivo	Estado	Observação
1	CIDADÃO	Homem que é Homem	Realizar reuniões reflexivas para prevenir e reduzir a violência intrafamiliar e de gênero em congruência com a Lei nº 11.340/06 (Lei Maria da Penha).	Em execução	Projeto Prioritário do Governo
2	CIDADÃO	Papo de Resposta	Prevenir a violência e promover diálogo e protagonismo entre a juventude e policiais civis, com o uso de situações problemas como proximidade do tráfico, violência, bullying, falta de protagonismo e automutilação.	Em execução	Projeto Prioritário do Governo
3	CIDADÃO	Sala Lilás	Garantir acolhimento e segurança às mulheres e crianças durante exames periciais.	Em execução	
4	CIDADÃO	Identidade Solidária	Atender de forma humanizada em domicílio, asilos, hospitais, cidadãos com limitações para locomoção para fornecer o serviço de identificação civil.	Em execução	Projeto Prioritário do Governo
5	CIDADÃO	Modernização da Identidade Civil e Criminal	Melhorar a qualidade dos registros civis e criminais e dar agilidade ao processo de emissão de carteiras de identidade e da identificação criminal.	Em execução	Projeto Prioritário do Governo
6	CIDADÃO	Plano de Comunicação Estratégica Digital	Ampliar e modernizar os meios de comunicação externa e interna e a comunicação em si por meio da ampliação da comunicação no Diário de Notícias e criação e gestão de mídias sociais oficiais da PCES.	Em execução	
7	CIDADÃO	Café com o DG	Explicar para a população seu próprio papel como Delegado-Geral e a função e funcionamento da Polícia Civil do Estado do Espírito Santo de forma geral, aproximando a relação junto à sociedade, por meio do uso de Redes Sociais.	Em execução	
8	CIDADÃO	Implantação de totens de autoatendimento em espaços públicos	Proporcionar ao cidadão facilidade na hora de registrar boletins de ocorrência.	Em execução	
9	CIDADÃO	Espaço de acolhimento para pessoas em situação de vulnerabilidade	Dar tratamento especializado a pessoas em situações de vulnerabilidade.	Não iniciado	
10	CIDADÃO	Pesquisa de satisfação do cidadão	Entender a percepção dos cidadãos com relação ao atendimento do policial, a fim de melhorar esse atendimento.	Não iniciado	
11	CIDADÃO	Criação de um chatbot no site da PCES	Facilitar o acesso do cidadão à informação.	Não iniciado	
12	CIDADÃO	PCTV	Ampliar a divulgação das ações institucionais, por meio de vídeos reproduzidos em televisores instalados em locais estratégicos na estrutura da PCES.	Em execução	
13	CIDADÃO	PODCAST PCES	Melhorar a comunicação com a sociedade, informando-a sobre atividades, serviços e desenvolvimentos realizados pela instituição.	Não iniciado	

Inventário de Projetos: Eixo Gestão de Pessoas

	Eixo	Nome do Projeto	Objetivo	Estado	Observação
1	GESTÃO DE PESSOAS	Meu parto	Oferecer serviço de assistência psicossocial, doulagem e acompanhamento em amamentação durante a gestação, parto, nascimento e puerpério aos policiais civis e seus dependentes diretos.	Em execução	
2	GESTÃO DE PESSOAS	Reflexão para Aposentadoria	Proporcionar reflexão sobre o significado da aposentadoria após o desligamento da Instituição, contribuindo para que o policial civil e seus familiares possam construir novos projetos de vida após a aposentadoria.	Em execução	
3	GESTÃO DE PESSOAS	Fortalecimento dos Vínculos Familiares	Promover o fortalecimento das relações e vínculos familiares e sociais através da aproximação dos familiares dos servidores junto à Polícia Civil, possibilitando a transmissão de valores institucionais, despertando nas crianças, em especial, o conhecimento, respeito, admiração e valorização da profissão policial civil.	Em execução	
4	GESTÃO DE PESSOAS	Saúde do Trabalhador	Proporcionar uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho da Polícia Civil do Espírito Santo por meio de ações voltadas à promoção da saúde e prevenção de doenças.	Em execução	
5	GESTÃO DE PESSOAS	Melhorias na Infraestrutura das Unidades de Segurança - PCES	Promover melhorias na infraestrutura da PCES por meio da reforma em diversas Unidades de Polícia espalhadas pelo Espírito Santo, garantindo um ambiente de trabalho adequado e salubre aos servidores.	Em execução	Projeto Prioritário do Governo
6	GESTÃO DE PESSOAS	Grupo de Trabalho para estudo de critérios objetivos para distribuição de Efetivo	Identificar indicadores e critérios objetivos para otimizar a distribuição do efetivo policial	Em execução	
7	GESTÃO DE PESSOAS	Academia de Ginástica	Promover uma forma de auxiliar e incentivar o policial no processo de manutenção e cuidado da sua saúde física e mental.	Iniciado	
8	GESTÃO DE PESSOAS	Contratação de Educadores Físicos	Auxiliar os policiais que frequentarem a academia na realização dos exercícios visando à melhora da qualidade de vida	Não iniciado	
9	GESTÃO DE PESSOAS	Contratação de Nutricionistas	Auxiliar os policiais com acompanhamento nutricional, visando à melhora da qualidade de vida.	Não iniciado	
10	GESTÃO DE PESSOAS	Regularização de documentos de saúde e segurança no trabalho	Oferecer ao policial melhores condições de trabalho através de regularização de documentos de saúde e medicina no trabalho.	Não iniciado	

11	GESTÃO DE PESSOAS	Ginástica laboral	Oferecer ao policial melhores condições de trabalho através da promoção da ginástica laboral.	Não iniciado	
12	GESTÃO DE PESSOAS	Estande de tiro	Construção de estande de tiro para promover e incentivar a capacitação policial.	Iniciado	
13	GESTÃO DE PESSOAS	Centro Integrado de Polícia Técnico-Científica/PCES	Construir e equipar o Centro Integrado de Polícia Técnico-Científica/PCES, proporcionando o aprimoramento da produção da prova técnica, objetivando o esclarecimento de crimes de maneira mais eficaz, ao garantir condições adequadas para os servidores realizarem seus trabalhos.	Iniciado	Projeto Prioritário do Governo
14	GESTÃO DE PESSOAS	Contratação de médicos para suprir as necessidades de servidores da PCES	Prestar atendimento médico aos policiais civis, cuidando de sua saúde física e emocional/mental, para que eles sejam capazes de desempenhar plenamente suas atividades laborais e outras relações sociais.	Não iniciado	
15	GESTÃO DE PESSOAS	Ampliação e modernização da ACADEPOL	Ampliar a oferta de cursos de aperfeiçoamento relacionados às atividades policiais.	Não iniciado	
16	GESTÃO DE PESSOAS	Cursos na modalidade de Ensino a Distância	Promover a oferta de cursos na área policial visando à qualificação do servidor de forma a proporcionar maior acessibilidade a um grande número de policiais com um custo bem menor, interferindo o mínimo possível nas atividades laborativas. Capacitações relativas à utilização de tecnologias como ferramentas de Inteligência e investigação, redação especializada em ocorrências policiais e capacitação para a utilização do Sistema DEON.	Não iniciado	
17	GESTÃO DE PESSOAS	Capacitação de 1.200 policiais em treinamentos de tiros	Promover treinamentos de armas curtas e longas para o aperfeiçoamento dos policiais civis.	Não iniciado	
18	GESTÃO DE PESSOAS	Aparelhamento do SATTO	Dar suporte às atividades desenvolvidas pelo Serviço de Armamento, Tiro e Técnicas Operacionais (SATTO) diante da alta demanda por formação, capacitação continuada e treinamento por outras instituições por meio dos convênios realizados pela Polícia Civil.	Não iniciado	

Inventário de Projetos: Eixo Processos e Tecnologias

	Eixo	Nome do Projeto	Objetivo	Estado	Observação
1	PROCESSOS E TECNOLOGIA	Recomposição de Frota	Promover renovação das viaturas da PCES, evitando que os policiais tenham dificuldades no deslocamento para a realização de suas tarefas, garantindo a segurança do servidor e da população, a frota nova também garante uma menor despesa com manutenção.	Em execução	Projeto Prioritário do Governo
2	PROCESSOS E TECNOLOGIA	Modernização e Inovação em Tecnologia da Informação e Comunicação da PCES	Adquirir equipamentos (computadores, wi-fi, scanner, webcam, tablets e outros) visando atender as necessidades das unidades da Polícia Civil para operacionalização e fortalecimento da utilização do DEON.	Em execução	Projeto Prioritário do Governo
3	PROCESSOS E TECNOLOGIA	Implantação do Sistema de Identificação Balística	Implantar o Sistema de Identificação Balística visando aumentar o indicativo de autoria dos crimes por meio de exames de comparação balística utilizando o auxílio de sistemas automatizados.	Em execução	
4	PROCESSOS E TECNOLOGIA	Teleflagrante - APFD por Videoconferência	Realização de lavratura de procedimentos flagrante de forma não presencial visando à melhoria do serviço policial.	Em execução	Projeto Prioritário do Governo
5	PROCESSOS E TECNOLOGIA	Centro de Inteligência e Análise Telemática - CIAT	Aperfeiçoar a capacidade de resposta da PCES, em suas atribuições constitucionais e legais, em assuntos correntes, monitoramento de ações integradas, operações policiais, gerenciamento de crise, e ainda em subsídio às investigações policiais, por meio de aquisição de tecnologias, ferramentas e soluções para análise telemáticas e análise de vínculos.	Em execução	Projeto Prioritário do Governo
6	PROCESSOS E TECNOLOGIA	Mapeamento e aprimoramento de processos e rotinas organizacionais da PCES	Entender quais processos agregam valor ao trabalho da PCES, e reestruturar aqueles necessários para dinamizar e otimizar as rotinas executadas.	Não iniciado	

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este caderno é um marco histórico para a Polícia Civil. Pela primeira vez a PCES realiza o Planejamento Estratégico com apoio da SEP, de maneira sistematizada e com base na mesma metodologia aplicada pelo Governo do Estadual, Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

A Assessoria de Planejamento, Projetos e Modernização da Gestão (APPMG) possui a responsabilidade de coordenar a Comissão Permanente de Planejamento Estratégico (CPPE) na revisão anual do documento. Essa tarefa deverá ser realizada após a publicação do Planejamento Estratégico do Governo Estadual, em até 60 dias.

O Planejamento Estratégico precisa ser elaborado de forma independente, permanente e sistemática pelos servidores da PCES, para que, assim, eles se apropriem da ferramenta garantindo o estabelecimento da cultura do Planejamento Estratégico.

Sugerimos a cada uma das unidades gestoras da PCES que apliquem o PE na sua esfera de atuação. Dessa forma, no momento da elaboração do planejamento estratégico institucional, cada um dos níveis organizacionais, seja ele estratégico, tático ou operacional, poderá contribuir para o futuro da Polícia Civil.

Este documento norteará o trabalho a ser executado nos próximos quatro anos pela PCES.

Referências

IS 571/2019

BRASIL. Constituição (1988). Constituição [da] República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm.

BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 3a ed. San Francisco: Jossey - Bass, 2004.

CARVALHO, L. Indicadores de desempenho gerencial. 1995. Apostila (Projeto Gestão Empresarial e de Qualidade) - Serviço Nacional da Indústria (SENAI), Federação das Indústrias do estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Porto Alegre.

DORAN, G. T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. 1981. Management Review, 70, 35-36.

DRUCKER, P. F. Prática de administração de empresas. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1962.

ESPÍRITO SANTO. Decreto nº 4528-R, de 30 de outubro de 2019. Institui o Programa de Gestão para Resultados do Governo do Estado do Espírito Santo - Realiza+. Lex: Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, p. 25.

ESPÍRITO SANTO. Lei complementar nº 04, de 15 de janeiro de 1990. Vitória, 1990. Disponível em: <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LEC41990.html>.

GOMES, Eduardo Garanha Magalhães. Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. São Paulo. FGVEASESP. 2009.

Guia PMBOK® 6a. ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

HRONEC, Steven. M. Sinais Vitais: usando medidas de desempenho de qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo. Makron Books, 1994.

LARUCCIA, Mauro Maia. A missão empresarial. São Paulo: Revista Acadêmica, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. [S.l.: s.n.], 1999.

OTA, ERIC TATSUYA. Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma

visão de especialistas. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2014.

RELATÓRIO de atividades gerenciais da polícia civil do espírito santo. Ações Predecessoras à elaboração do planejamento estratégico global | 2011-2018. Vitória: Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social, 2013.

SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO. Subsecretaria de Planejamento e Projetos. Transferência de metodologia em gestão estratégica (PMO-ES). 2022. Apresentações em Powerpoint.

UNIFESP. Árvore de Problemas. 2022. Disponível em: <<https://ares.unasus.gov.br/acervo/bitstream/ARES/15256/1/%C3%81RVORE%20DE%20PROBLEMAS%20.pdf>>.

MANUAL básico do eixo proteção policial do programa Estado Presente. 1ª Ed., 2019. Disponível em: <https://sesp.es.gov.br/Media/Sesp/Prog.%20EP/MANUAL%20B%3%81SICO%20DO%20PROGRAMA%20ESTADO%20PRESENTE%20-%20EIXO%20PROTE%20C3%87%20C3%83%20POLICIAL.pdf>.



FICHA TÉCNICA

COORDENAÇÃO GERAL

Delegado-geral José Darcy Santos Arruda

COORDENAÇÃO EXECUTIVA

Jeremias dos Santos

EQUIPE TÉCNICA

Lucas Alves Emanuel Efísio
Pedro Henrique Marcelino Silva
Marcela Gros e Silva Drumond
Jeremias dos Santos
Michelle Zizza Caloni

EDIÇÃO E DIAGRAMAÇÃO

Yean Hee Lee