



www.policiamilitar.sp.gov.br  
6empm@policiamilitar.sp.gov.br

SÃO PAULO - SP

27JAN20

EXECUÇÃO DO PLANO DE COMANDO 2020-2023

ANEXO "A" à Nota de Instrução nº PM6-001/30/20

## ORIENTAÇÕES GERAIS PARA ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DE PLANO DIRETOR

### 1. OPM incumbidas da elaboração de Plano Diretor:

CIPM, CComSoc, Coord Op PM, Correg PM, CAJ, Diretorias e Grandes Comandos (CPC, CPM, CPI-1 a 10, CPAmb, CPChq, CPRv, CPTran, CAvPM e CCB).

### 2. Considerações iniciais:

- 2.1. as orientações consignadas neste anexo se destinam a servir de referência básica para a realização do processo de planejamento tático (setorial), elaboração e execução dos Planos Diretores pelas OPM designadas no item "1", podendo ser complementadas por outros métodos e/ou técnicas de planejamento existentes no mercado ou contempladas pela ciência da Administração;
- 2.2. o Plano Diretor elaborado por Gde Cmdo poderá ser denominado "Plano de Comando".

### 3. Desenvolvimento:

- 3.1. o planejamento tático é uma técnica administrativa, que compreende um conjunto sucessivo de atividades inter-relacionadas que abrange e permeia as seguintes etapas:
  - 3.1.1. constituição de grupo de planejamento;
  - 3.1.2. desenvolvimento do processo de planejamento tático e elaboração de Plano Diretor;
  - 3.1.3. divulgação do Plano Diretor;
- 3.2. constituição do grupo de planejamento:
  - 3.2.1. o Cmt/Ch/Dir deverá constituir um grupo de planejamento com a responsabilidade pelo desenvolvimento do processo de planejamento tático e elaboração do Plano Diretor;
  - 3.2.2. o grupo de planejamento deverá ter a seguinte composição:
    - 3.2.2.1. um Oficial Superior, cuja função será a de coordenar os trabalhos do grupo, agindo como um catalizador e facilitador do processo de planejamento tático;

fls

- 3.2.2.2. um Oficial secretário, cuja função será a de efetuar os registros pertinentes ao processo de planejamento tático, organizar a documentação resultante e redigir o Plano Diretor;
- 3.2.2.3. um Oficial representante de cada área de atividade, operacional e administrativa, da OPM, cujas responsabilidades serão a de participar ativamente do processo de planejamento tático, contribuindo com seus conhecimentos sobre a OPM e ou técnicas de planejamento para a construção do Plano Diretor.
- 3.2.3. o Cmt/Ch/Dir, conforme a necessidade, conveniência e/ou oportunidade, poderá designar outros policiais militares ou convidar terceiros, não pertencentes ao efetivo da PMESP, para auxiliar ou participar do processo de planejamento tático;
- 3.2.4. é importante que os policiais militares designados para compor o grupo de planejamento, bem como terceiros eventualmente convidados, possuam ao menos um dos seguintes atributos:
  - 3.2.4.1. conhecimentos adequados sobre a organização, os recursos e as peculiaridades operacionais e administrativas da OPM;
  - 3.2.4.2. conhecimentos adequados sobre o contexto político, social, cultural e econômico em que a OPM está inserida;
  - 3.2.4.3. conhecimentos adequados sobre o uso de técnicas e ou processos de planejamento.
- 3.2.5. as sugestões de técnicas de planejamento para cada uma das fases do planejamento tático encontram-se no Apêndice “1” a este anexo;
- 3.2.6. antes que o processo de planejamento tático propriamente dito seja iniciado, é importante nivelar os conhecimentos dos policiais militares que compõem o grupo de planejamento sobre os trabalhos que serão realizados e as técnicas que serão empregadas, visando, dessa forma, a obter uma atuação mais eficaz e eficiente de todos os envolvidos.
- 3.3. desenvolvimento do processo de planejamento tático e elaboração do Plano Diretor:
  - 3.3.1. o processo de planejamento tático é desenvolvido por meio das seguintes fases:
    - 3.3.1.1. definição da missão da OPM;
    - 3.3.1.2. definição dos valores da OPM;
    - 3.3.1.3. definição da visão de futuro da OPM;
    - 3.3.1.4. diagnóstico do ambiente externo e interno da OPM;
    - 3.3.1.5. definição dos objetivos táticos;
    - 3.3.1.6. definição das metas;
    - 3.3.1.7. definição dos indicadores de desempenho;
    - 3.3.1.8. definição de Planos de Ação;
    - 3.3.1.9. definição dos meios de monitoramento, controle e avaliação dos resultados.
  - 3.3.2. **definição da missão da OPM:**



- 3.3.2.1. a missão representa a razão de ser da OPM, ou ainda o papel que ela desempenha em sua área de atuação ou ramo de atividade;
- 3.3.2.2. a OPM poderá descrever no Plano Diretor uma ou mais missões;
- 3.3.2.3. servem de referência para a definição da missão da OPM:
  - 3.3.2.3.1. o Plano de Comando 2020 – 2023;
  - 3.3.2.3.2. o Decreto de Organização da PMESP;
  - 3.3.2.3.3. o Regimento Interno da OPM;
  - 3.3.2.3.4. as Normas Gerais de Ação da OPM.
- 3.3.2.4. o Cmt/Ch/Dir da OPM deve validar a missão, que será inserida na proposta de Plano Diretor.
- 3.3.3. **definição dos valores da OPM:**
  - 3.3.3.1. os valores representam o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais da OPM, as quais lhe servirão de orientação e suporte no processo decisório;
  - 3.3.3.2. servem de referência para a definição do negócio da OPM:
    - 3.3.3.2.1. o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar – RDPM, e;
    - 3.3.3.2.2. o Plano de Comando 2020 – 2023;
    - 3.3.3.3. o Cmt/Ch/Dir da OPM deve validar a definição dos valores, que será inserida na proposta de Plano Diretor.
- 3.3.4. **definição da visão de futuro da OPM:**
  - 3.3.4.1. a visão de futuro representa o que, como e/ou onde a OPM pretende ser ou estar no futuro;
  - 3.3.4.2. serve de referência para a elaboração da visão de futuro da OPM o Plano de Comando 2020 – 2023;
  - 3.3.4.3. o Cmt/Ch/Dir da OPM deve validar a definição da visão de futuro, que será inserida na proposta de Plano Diretor.
- 3.3.5. **diagnóstico dos ambientes externo e interno da OPM:**
  - 3.3.5.1. o diagnóstico dos ambientes externo e interno tem por objetivo coletar informações sobre a situação atual da OPM e promover a análise e identificação de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
  - 3.3.5.2. servem de referência para a realização do diagnóstico da OPM:
    - 3.3.5.2.1. em relação ao ambiente externo da OPM:
      - 3.3.5.2.1.1. o Plano Plurianual 2020 - 2023;
      - 3.3.5.2.1.2. o Plano de Comando 2020 – 2023;
      - 3.3.5.2.1.3. as Diretrizes do GESPOL;



- 3.3.5.2.1.4. os dados e informações sobre a situação ou contexto político, econômico, social, cultural, econômico e ambiental que afetam, de maneira positiva ou negativa, as atividades e ou a imagem da OPM.
- 3.3.5.2.2. em relação ao ambiente interno da OPM:
  - 3.3.5.2.2.1. os resultados obtidos do Plano Diretor em vigor;
  - 3.3.5.2.2.2. os indicadores de desempenho da OPM;
  - 3.3.5.2.2.3. os dados e informações sobre a situação ou contexto organizacional relativo à estrutura, recursos e processos, que afetam, de maneira positiva ou negativa, as atividades e ou a imagem da OPM.
- 3.3.5.3. o método para a realização do diagnóstico dos ambientes externo e interno da OPM envolve:
  - 3.3.5.3.1. a reunião com o Cmt/Ch/Dir para coletar orientações e direcionar o processo de planejamento tático;
  - 3.3.5.3.2. a coleta e análise dos dados e informações descritos no subitem “3.3.5.2.” e divisões;
  - 3.3.5.3.3. a consolidação das informações sobre forças e fraquezas de maior impacto;
  - 3.3.5.3.4. a consolidação das informações sobre as ameaças e oportunidades de maior impacto;
  - 3.3.5.3.5. a análise de impacto cruzado das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades;
- 3.3.5.4. da análise dos ambientes externo e interno da OPM, deverá ser elaborado relatório com a descrição das principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades;
- 3.3.5.5. o relatório mencionado no subitem anterior deverá ser submetido à apreciação do Cmt/Ch/Dir da OPM, o qual deliberará:
  - 3.3.5.5.1. pela aprovação total dos atos praticados;
  - 3.3.5.5.2. pela aprovação parcial dos atos praticados, determinando os ajustes julgados pertinentes;
- 3.3.5.6. os resultados do diagnóstico dos ambientes externo e interno não deverão ser registrados no Plano Diretor, mas apenas servirem de referência para a definição dos objetivos táticos.
- 3.3.6. **definição dos objetivos táticos da OPM:**
  - 3.3.6.1. os objetivos táticos traduzem os resultados que a OPM quer alcançar para atender sua visão de futuro, desdobrando os objetivos estratégicos definidos no Plano de Comando 2023 nas respectivas áreas de atuação;
  - 3.3.6.2. são referências para a definição dos objetivos táticos:
    - 3.3.6.2.1. os objetivos estratégicos definidos no Plano de Comando 2020 - 2023;
    - 3.3.6.2.2. a declaração de missão, valores e visão de futuro da OPM;
    - 3.3.6.2.3. as principais forças e fraquezas, ameaças e oportunidades;



- 3.3.6.2.4. o Plano Plurianual 2020 - 2023;
- 3.3.6.2.5. o Portfólio de projetos estratégicos da PMESP;
- 3.3.6.2.6. os Despachos do Plano de Aplicação de Recursos Orçamentários, quando couber;
- 3.3.6.3. o método para a definição dos objetivos táticos envolve:
  - 3.3.6.3.1. a identificação das propostas de objetivos táticos, alinhadas às referências citadas no item 3.3.8.2;
  - 3.3.6.3.2. a avaliação dos objetivos táticos em relação à abrangência, alinhamento e coerência, eficácia, exequibilidade (recursos disponíveis), aceitabilidade (relação custo e benefício) e legalidade;
  - 3.3.6.3.3. a escolha dos objetivos táticos;
  - 3.3.6.3.4. o Cmt/Ch/Dir da OPM deve validar os objetivos táticos, que serão inseridas na proposta de Plano Diretor.
- 3.3.7. **definição das metas da OPM:**
  - 3.3.7.1. metas táticas são os resultados mensuráveis pretendidos pela OPM, em um determinado período de tempo, evidenciando o atingimento do objetivo ao qual está vinculada;
  - 3.3.7.2. a definição da meta tática engloba os seguintes elementos:
    - 3.3.7.2.1. análise de cada objetivo tático e elaboração de uma proposta de meta que evidencie o atingimento do objetivo;
    - 3.3.7.2.2. a meta deve ser descrita de forma numérica, preferencialmente na forma de taxa ou de índice;
    - 3.3.7.2.3. promover o ajuste da meta, de forma a torná-la exequível e desafiadora, por meio de uma pesquisa de períodos passados, de forma à possibilitar uma análise de tendência da meta;
    - 3.3.7.2.4. o Cmt/Ch/Dir da OPM deve validar as metas, que serão inseridas na proposta de Plano Diretor.
- 3.3.8. **definição do indicador de desempenho:**
  - 3.3.8.1. descrever para cada meta o seu respectivo indicador de desempenho, estabelecendo:
    - 3.3.8.1.1. nome do indicador de desempenho;
    - 3.3.8.1.2. memória de cálculo;
    - 3.3.8.1.3. responsável pelo indicador;
    - 3.3.8.1.4. periodicidade de mensuração, e;
    - 3.3.8.1.5. base de dados.
  - 3.3.8.2. o Cmt/Ch/Dir da OPM deve validar os indicadores de desempenho, que serão inseridos na proposta de Plano Diretor;



3.3.8.3. em razão das inúmeras variáveis que afetam a execução do Plano Diretor, os indicadores de desempenho poderão, a critério do Cmt/Ch/Dir, ser registrados em documento apartado, sob a forma de anexo ao documento principal, a fim de facilitar a realização de eventuais ajustes ao longo do tempo.

**3.3.9. definição de Planos de Ação:**

3.3.9.1. Plano de Ação é a denominação dada à iniciativa planejada pela OPM, com a finalidade de promover as medidas necessárias capazes de contribuir para a materialização dos objetivos táticos;

3.3.9.2. servem de referência para a definição dos Planos de Ação:

3.3.9.2.1. o Plano Plurianual 2020 - 2023;

3.3.9.2.2. o Plano de Comando 2020 - 2023;

3.3.9.2.3. a declaração de missão, valores e visão de futuro da OPM;

3.3.9.2.4. os objetivos e metas da OPM;

3.3.9.3. o método para a fase de definição de Planos de Ação envolve:

3.3.9.3.1. a identificação das iniciativas capazes de promover as mudanças necessárias para a consecução dos objetivos táticos;

3.3.9.3.2. a descrição detalhada das iniciativas;

3.3.9.3.3. a seleção das iniciativas, com base nos critérios de alinhamento tático e coerência, eficácia, exequibilidade (recursos disponíveis), aceitabilidade (relação custo e benefício), tecnicidade e legalidade;

3.3.9.3.4. a priorização das iniciativas, devendo ser definida pelo menos uma iniciativa para cada objetivo tático estabelecido no Plano Diretor;

3.3.9.3.5. a descrição do responsável pela execução do Plano de Ação;

3.3.9.3.6. a descrição sucinta de como o Plano de Ação será executado;

3.3.9.3.7. a descrição do prazo de execução da ação;

3.3.9.3.8. a descrição dos custos do Plano de Ação, quando possível;

3.3.9.3.9. a descrição dos benefícios que se busca com a execução da ação.

3.3.9.4. o Cmt/Ch/Dir da OPM deve validar os Planos de Ação, que serão inseridos na proposta de Plano Diretor;

3.3.9.5. em razão das inúmeras variáveis que afetam a execução do Plano Diretor, os Planos de Ação poderão, a critério do Cmt/Ch/Dir, ser registrados em documento apartado, sob a forma de anexo ao documento principal, a fim de facilitar a realização de eventuais ajustes ao longo do tempo.

**3.3.10. meios de monitoramento, controle e avaliação dos resultados:**

3.3.10.1. meio de monitoramento e controle é o conjunto formado por mecanismos administrativos de coleta de dados e informações relacionados às metas e a execução dos planos de ação, com a finalidade de propiciar a avaliação dos resultados da OPM frente aos objetivos táticos definidos no Plano Diretor, possibilitando a realizando de eventuais ajustes no planejamento;

3.3.10.2. a OPM deverá estabelecer as ações e criar mecanismos administrativos próprios para a coleta de dados e informações acerca da situação das metas e da execução dos Planos de Ação;

#### 3.4. divulgação do Plano Diretor:

3.4.1. o Plano Diretor deverá ser apresentado a todo o efetivo policial-militar da OPM e para outras autoridades e órgãos interessados na sua consecução, a fim de que tomem conhecimento de seu processo de construção e de seu conteúdo;

3.4.2. por ocasião da apresentação do Plano Diretor, o Cmt/Ch/Dir da OPM deverá ressaltar, dentre outros pontos julgados relevantes, a importância da participação de todos no sucesso da consecução dos objetivos táticos estabelecidos.

#### 4. Período de vigência:

4.1. o Plano Diretor deverá ter uma vigência mínima de 1 ano e máxima de 4 anos;

4.2. nos casos de vigência superior a 1 ano, o Plano Diretor deverá ser **revisado anualmente**;

4.3. no caso de eventuais alterações processadas no Plano Diretor, durante seu período de vigência, deverá ser encaminhada a versão atualizada do Plano Diretor ao Subcmt PM, por intermédio da 6ª EM/PM.

#### 5. Término da vigência do Plano Diretor:

5.1. encerrado o período de vigência de Plano Diretor, o Cmt OPM por ele responsável deverá determinar, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, a apresentação de relatório contendo a avaliação geral dos resultados apurados;

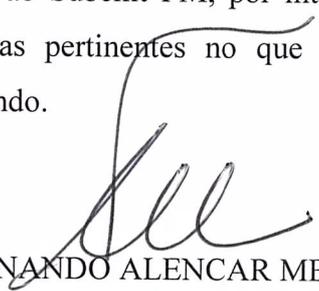
5.2. o relatório referido no subitem anterior deverá apresentar ao menos os seguintes dados e informações, entre outros julgados pertinentes pelo Cmt OPM:

5.2.1. os objetivos táticos alcançados, destacando os que superaram as metas e indicadores de desempenho estabelecidos, bem como explicando as razões desse sucesso e seus reflexos, tanto positivos quanto negativos, especialmente nos objetivos estratégicos do Cmdo G a que estão alinhados;

5.2.2. os objetivos que não foram alcançados, explicando as razões do insucesso e seus reflexos, positivos e ou negativos, especialmente nos objetivos estratégicos do Cmdo G a que estão alinhados;

5.2.3. os Planos de Ação concluídos e seus reflexos, tanto positivos quanto negativos;

- 5.2.4. os Planos de Ação que não foram concluídas, explicando as razões que obstaculizaram suas realizações, bem como seus reflexos, tanto positivos quanto negativos, principalmente nos objetivos táticos e ou estratégicos a que estão afetos;
- 5.2.5. sugestões de aprimoramento do processo de planejamento tático e ou do Plano Diretor em si, expondo as razões para tanto.
- 5.3. o relatório deverá ser arquivado na OPM e seu conteúdo servir de subsídio para o desenvolvimento de processos de planejamento futuros;
- 5.4. cópia do referido relatório deverá ser encaminhada ao Subcmt PM, por intermédio da 6ª EM/PM, para conhecimento e adoção das medidas pertinentes no que se refere aos resultados aferidos e seus reflexos no Plano de Comando.



FERNANDO ALENCAR MEDEIROS  
Cel PM Subcomandante PM