



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



PROPOSTA DE MECANISMOS PARA IMPLANTAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA POLÍCIA MILITAR DO
MARANHÃO

ALUNO: CAP. QOPM DANYELL COUTINHO VILAS BÔAS
ORIENTADOR: DR. WALBER LINS PONTES

INTERESSADO: COMANDO GERAL DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO.

São Luís - MA
Dezembro/2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE MECANISMOS GERENCIAIS PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

ALUNO: CAP. QOPM DANYELL COUTINHO VILAS BÔAS
ORIENTADOR: DR. WALBER LINS PONTES

INTERESSADO: COMANDO GERAL DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO.

Projeto de intervenção apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública (CEGESP) ofertado em Parceria pela Universidade Federal do Maranhão e a Polícia Militar do Maranhão (PMMA) como requisito parcial para obtenção do título Especialista em Gestão de Segurança Pública.

Aprovada em 29 de dezembro de 2017.

Prof. Dr. Walber Lins Pontes – Orientador

Tenente Coronel Me. Raimundo Andrade Aguiar

Prof^a. Dr^a. Zenir de Jesus Lins Pontes

São Luís - MA
Dezembro/2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE MECANISMOS GERENCIAIS PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

ALUNO: CAP. QOPM DANYELL COUTINHO VILAS BÔAS
ORIENTADOR: DR. WALBER LINS PONTES

RESUMO

O planejamento estratégico é a ferramenta de gestão que permite organizações vislumbrarem o futuro, prevenindo ameaças e aproveitando oportunidades para alcançarem suas metas traçadas. A Polícia Militar do Maranhão possui a presente ferramenta elaborada, porém carece de mecanismos para sua implantação, pois planejar não se limita a idealização. O projeto de intervenção discorre sobre propor mecanismos a implantação do planejamento estratégico na Polícia Militar do Maranhão, com a execução entre os anos de 2017 a 2020. A finalidade do projeto é o avanço nos processos internos para implantação do Planejamento estratégico, permitindo assim, o planejamento da implantação, com o estabelecimento de metas e posterior mensuração e avaliação de seus resultados em cada setor. O planejamento estratégico implantado e bem alinhado entre os setores da organização militar resultará em prestações de serviços públicos da segurança de qualidade para sociedade maranhense.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Mecanismos de implantação; Polícia Militar do Maranhão.

1. PÚBLICO-ALVO

O público-alvo do presente Projeto de intervenção se constitui de forma mais direta o Comando geral da Polícia Militar do Maranhão, em especial seu corpo administrativo. O projeto se desdobrará em benefícios aos policias militares do campo administrativo e operacional, que é elemento indispensável para a concretização da execução harmoniosa do planejamento estratégico. A ação resultará, ainda, em benefícios à sociedade maranhense, pois, está, será atendida pela prestação de serviços de segurança pública baseado em uma estrutura planejada e com metas estabelecidas e um planejamento de desenvolvimento das suas estruturas para o alcance da sua missão.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



2. OBJETIVO GERAL

Propor mecanismos para implantação do planejamento estratégico 2017/2020 da Polícia Militar do Maranhão.

3. JUSTIFICATIVA/ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

A Polícia Militar do Maranhão foi criada através da Lei Provincial nº 21, de 17 de Junho de 1836, instituída como um Corpo de Polícia da Província tinha a função de garantir a ordem contra os levantes populares, teve como seu primeiro comandante o Major Antonio Feliciano Falcão.

Atualmente a PMMA é comandada pelo Cel QOPM José Frederico Gomes Pereira, e conta com o efetivo de 10.040 (dez mil e quarenta) policiais militares entre oficiais e praças (PM/1-PMMA, 2017), distribuídos pelos 217 (duzentos e dezessete) municípios do Estado do Maranhão.

De acordo com a Lei. 4570/84, sua estrutura organizacional conta com órgãos de direção, apoio e execução. Os órgãos de direção se dividem em direção geral composto pelo Estado Maior Geral e os de direção setorial representados pelas Diretorias. Os órgãos de apoio se constituem daqueles responsáveis por ações meio da corporação como ensino, a promoção psicossocial e a manutenção e logística. Como órgãos de execução temos os grandes comandos ditos de execução estratégica divididos entre os Comandos de Área Metropolitana (CPAM) e os de área do Interior (CPAI), aqueles em número de 03 (três) e estes em número de 08 (oito), e os de execução operacional as Unidades de Policiamento no número total de 31 Batalhões de Polícia Militar (BPM) e Companhias Independentes (Cia Ind).

A PMMA no ano de 2013 reconhecendo a necessidade de se preparar para as mudanças que o ambiente de segurança pública vinha sofrendo, propôs a implantação de um planejamento estratégico.

Inicialmente é necessário se compreender como ocorre a evolução do planejamento, para Tavares (2010), a primeira fase, se caracterizava pelo planejamento financeiro no qual o principal instrumento de operacionalização e controle era o orçamento.

Dentro de estruturas públicas como a PMMA esta fase se torna presente em virtude da obrigatoriedade legal dos mecanismos orçamentários do Estado. Onde até a presente data o orçamento é o elemento direcionador das ações da organização.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Contudo, Kaplan e Norton (2001) ressaltam que em estruturas econômicas baseadas em ativos tangíveis o processo de mensuração e execução com base em estruturas financeiras são suficientes para a condução organizacional. As demonstrações financeiras eram capazes de revelar a origem dos recursos e a destinação destes, associando-os aos investimentos para geração de receitas e lucros.

Aqui se ressalta que as ações da PMMA não apresentam retorno financeiro para o Estado, mas um retorno de caráter social, que perpassa pela manutenção da ordem e a salvaguarda dos direitos individuais e coletivos do cidadão. Desta forma o planejamento baseado em elementos de caráter tangíveis vinculados às demonstrações econômicas e financeiras distorce a relação entre as ações desempenhadas e os resultados obtidos.

Tavares (2010) ressalta que na década de 60 as organizações se reconheceram como sistemas abertos, sofrendo e influenciando o meio no qual estavam inseridos. Assim, passaram a planejar utilizando recursos analítico por meio da avaliação de impactos das decisões a médio e longo prazo. Esta ação levou as organizações compreenderem que reconhecer as ocorrências e mutações ocorridas no ambiente externo poderia ser a chave para seu sucesso.

Nesta perspectiva a PMMA tem sua estrutura reconhecida como um sistema aberto com forte influência de fatores externos, em virtude de que sua ação é voltada para a coletividade. Este ambiente externo é demandante e ao mesmo tempo limitador das ações de segurança pública desenvolvidas pelo Estado, uma vez que existe uma contraposição do direito à liberdade e a restrição de direitos garantidas. A PMMA precisa viabilizar sua ação dentro dos limites legais por meio de práticas administrativas e operacionais, assim a Instituição precisa se preparar para que as suas ações sejam efetivas na execução de sua função estatal e social.

Com as mudanças ocorridas na década de 60, na década de 70 a dimensão “estratégica” passou a ser evidenciada culminando com a fase do planejamento estratégico. Contudo o planejamento estratégico sozinho não era capaz de suportar as necessidades de desenvolvimento e crescimento organizacional. O modelo organizacional não suportava o planejamento estratégico em função das resistências internas culturais e dos estilos de liderança, fatos que acarretavam a falta de compromisso das pessoas responsáveis pela execução dos planos.

A PMMA no ano de 2014, observando a evolução tecnológica que a população passa, buscou uma ferramenta que possibilitasse acompanhar estes avanços dando início a confecção do planejamento estratégico 2014-2017, por meio da reunião de um grupo de oficiais foi realizada a iniciativa de elaborar e apresentar o presente planejamento estratégico.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Conforme Teles (2017) o PE apresentado teve como principal objetivo determinar um caminho que a PMMA poderia seguir em direção ao futuro menos incerto diante das ameaças e riscos sujeitos na atuação da segurança pública.

O planejamento estratégico 2014-2017 foi lançado pelo então Comandante Geral da PMMA o Cel QOPM Aldimar Zanone Porto, no 3º Congresso de Segurança Pública Preventiva de Comandantes de Unidade da Polícia Militar do Maranhão, onde foram distribuídos exemplares e apresentadas a missão, visão e valores da instituição.

O presente planejamento estratégico não foi consolidado, pois careceu de implantação algo comprovado por Teles (2017) quando expos que cerca de 71% dos comandantes/gestores não tiveram conhecimento da ferramenta e que 21% dos mesmos comandantes/gestores não fizeram uso da ferramenta proposta pelo comando em seus comandos e nem da ferramenta de gestão na condução, coordenação e direção de suas unidades no mesmo período.

Como elencado por Teles (2017) o presente planejamento carecia de uma reestruturação, algo sanado, e já possui uma versão atualizada 2017-2020, na qual os objetivos foram realinhados a nova realidade, contudo ainda carece de uma implantação efetiva, uma vez que conforme consta no PE “O planejamento estratégico fora proposto como uma ferramenta gerencial vital para auxiliar o gestor no processo de administração da instituição[...]” (TELES, 2017, p. 50)

Na atual gestão do Cel QOPM José Frederico Gomes Pereira, Aguiar (2016) apresentou uma nova proposta de Planejamento Estratégico 2017-2020 como resposta ao problema da sua Dissertação de Mestrado sob o tema Utilização de novas técnicas de Gestão na Polícia Militar do Maranhão/Brasil: Estudo de viabilidade da aplicação da ferramenta Balanced Scorecard em 2016 na Universidade Atlântica-Portugal.

Neste ele apresenta um novo diagnóstico da organização e dos seus integrantes, demonstrando o clima organizacional para mudanças, elencando que oficiais e praças apresentam em níveis diferentes uma pequena crença na instituição e na sua direção, mas ainda insuficientes para identificá-la como capacitada ao aprendizado (AGUIAR, 2016).

Ao final o plano de Gestão apresentado foi organizado em 04 níveis de ações institucionais: Nível 01 – Aprendizado e crescimento; Nível 02 – Processos internos; Nível 03 - Financeira e Nível 04 – Cliente, tendo no total 35 (trinta e cinco) ações a serem desenvolvidas (AGUIAR, 2016).



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Na década de 90 se consolida a compreensão que a “gestão estratégica” perpassa pela utilização do planejamento estratégico, mas também pela capacidade das organizações em implementá-lo.

A compreensão da dinâmica das organizações e de suas transformações é um fator vital para a execução do planejamento estratégico. Nesta perspectiva Barcellos (2002), Tavares (2010) e Lobato (2002) as características da gestão estratégica são: 1 – visão estratégica; 2 – alinhamento com a missão e princípios da organização; 3 – adaptação à tendência de globalização; 4 – domínio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC); e 5 – compreensão das mudanças como fator de oportunidade.

Em razão dos índices criminais e da evolução tecnológica das ações criminosas que não sofrem dos mesmos obstáculos legais e regulares das instituições públicas, o fenômeno criminalidade avança a passos largos contra a sociedade se enraizando e criando meios velados de sua atuação.

Como observado no gráfico abaixo o número de homicídios vem sofrendo uma crescente queda, porém com picos de instabilidade, demonstrando que a estratégia não tem sido talvez a mais eficiente para a manutenção dos resultados pretendidos.

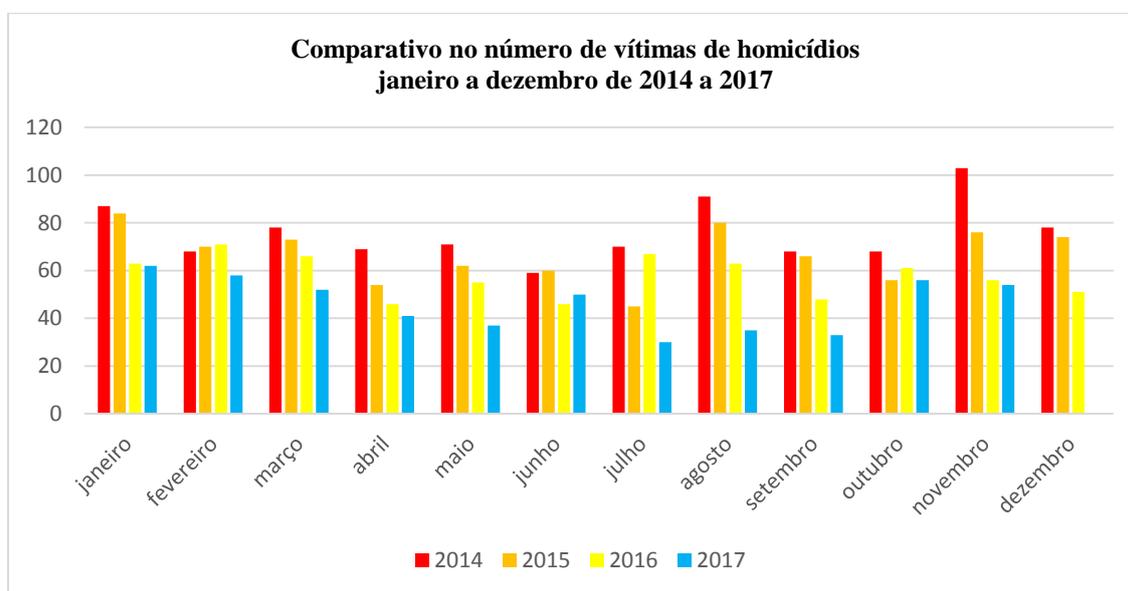


Gráfico 1: Gráfico do número de vítimas de homicídio
Fonte: Site da SSP/MA

Estes acontecimentos exigem um profissional de segurança pública mais preparado e ambientado com as modernas tecnologias na área de produção do conhecimento,



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



operações especiais, recrutamento e seleção, formação e aperfeiçoamento e desenvolvimento de tecnologias, sempre buscando se colocar a frente do fenômeno criminal.

Objetivando estar preparada para o enfrentamento deste fenômeno a Polícia Militar do Maranhão vem passando por uma reestruturação com investimentos do Governo do Estado na contratação de novos policiais, compra e aquisição de viaturas, armamentos e equipamentos; valorização dos profissionais por meio da ascensão funcional (promoção).

Mas toda esta estrutura deve ser bem gerenciada e direcionada a objetivos claros e precisos buscando apresentar sempre resultados satisfatórios na prestação de serviços à comunidade.

Sem um direcionamento e um plano bem delineado sofremos o risco de não respondermos de forma satisfatória aos investimentos realizados e ainda do esvaziamento de nossas pretensões institucionais, de sorte, que, para Aguiar (2016) “[...] Tem-se como grande desafio alcançar o que foi quantificado, cumprindo os objetivos estabelecidos com prazos definidos, o que sugere mudanças de comportamento. [...]”, coadunando com a necessidade da implantação do Planejamento Estratégico como ordem prioritária na instituição.

Segundo Porter (2004) a estratégia é uma opção organizacional, pois permite decidir tanto o que a organização irá realizar, como as ações que não deverão ser realizadas, pois as escolhas para posicionamento e definição das organizações no futuro tem um escopo amplo em decorrência da evolução do ambiente de competitividade que pode modificar-se e expandir.

A partir do pensamento de Porter (2004) reconhece-se que as vantagens competitivas são decorrentes dos recursos intangíveis, como: conhecimento, capacidades e relacionamentos estabelecidos com e por meio dos *stakeholders*.¹

Assim, a implementação do planejamento estratégico exige um alinhamento entre os envolvidos em sua implementação e uma conexão desses com as estratégias, sendo compreendido como uma evolução de processos, pois a maioria das abordagens de estratégia ressaltam que o desempenho da organização melhorará, a medida que for possível, definir e descrever detalhadamente as estratégias adequadas e como executá-las coerentemente.

¹ “*Stakeholder* é uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma empresa ou negócio. O inglês *stake* significa interesse, participação, risco. Enquanto *holder* significa aquele que possui. *Stakeholders* também pode significar partes interessadas, sendo pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelos projetos e processos da empresa”(PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2017) <http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



São limitações a execução da proposta de implantação: a existência do planejamento estratégico na Polícia Militar do Maranhão; a conscientização do Comando da Polícia Militar da necessidade implantação do planejamento estratégico; a conscientização do Comando da Polícia Militar dos benefícios oriundos desta; a necessidade de constituir uma nova cultura organizacional em virtude da estrutura e processos formais já instalados na corporação; a visão do planejamento estratégico como uma ferramenta inflexível; não divulgação do planejamento; a não incorporação de uma prática de gestão pública gerencial baseada na gestão estratégica; a influência de *stakeholders* da segurança pública que não compartilham dos mesmos objetivos existentes no planejamento estratégicos da PMMA; a influência política externa nas ações corporativas. Tais barreiras podem ser reunidas em quatro: a cognitiva, financeira ou dos recursos, a motivacional e a política.

Como barreira cognitiva entende-se ser aquela relacionada a cultura instalada na organização, conforme Aguiar (2016, p.36) tal barreira requer uma decisão disruptiva pelo alto comando da instituição, buscando quebrar com o “*status quo*” proporcionando a criação de um novo modelo de gestão.

Porém, o novo modelo deve motivar a estrutura organizacional a criar um mercado inovador, onde a competitividade não mais será uma ameaça pois a serenidade é o caminho a ser percorrido. O Comando Geral deverá resgatar o planejamento estratégico e implantar a ferramenta como meio de focar as ações no atingimento de resultados na busca da satisfação dos clientes.

Outra barreira é a dos recursos ou financeira, para as instituições privadas esta é uma barreira, pois visam a lucratividade. Nas instituições públicas ou não lucrativas conforme, Baihé (2016) apud Kaplan (2000) os desafios relacionados aos recursos se encontram nos orçamentos pré-fixados, dando pouco ou nenhuma possibilidade a ações mais ousadas.

Ainda assim, o planejamento estratégico implantado fará surtir efeitos já que o seu papel na área financeira será a manutenção e continuidade dos serviços de utilidade, com a aplicação de tecnologias inovadoras e implementação de mecanismos de gestão e controle.

A terceira barreira é a motivacional. Para Aguiar (2016, p. 67) é entendida pela maioria como incentivar a totalidade da organização, porém diante do diagnóstico realizado pelo PE 2017-2020, os oficiais apresentaram uma maior satisfação para com a instituição, possibilitando aplicar a estratégia conhecida dos “pinos-mestres”.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Nesta estratégia são selecionados os “pinos mestres”, no caso da PMMA os gestores dos órgãos de direção setoriais e de execução estratégica do Comandando Geral, capazes de decidir os processos administrativos e operacionais da instituição.

Para a consecução desta proposta deve ser feita a conscientização destes gestores sobre a importância e os benefícios alcançados com a implantação do planejamento, em seguida o PE deve ser apresentado e com a decisão do Comandante Geral o início dos trabalhos para implantação de mecanismos de gestão e controle do Planejamento Estratégico nos diversos setores administrativos e operacionais.

Com tais medidas, será possível a mudança do cenário apontado por Teles (2017, p.57) ao indicar que cerca de 21% dos seus entrevistados (gestores de órgão setoriais, de assessoramento e execução) não utilizam qualquer ferramenta de planejamento em suas gestões na PMMA.

Quando Baihé (2016) fala em relação ao serviço público e as possibilidades das recompensas temos que, tais sistemas são por deveras improdutivos a medida que os serviços públicos não visam a lucratividade, mas sim, a sua continuidade permanente.

Logo outros fatores motivacionais devem ser pesquisados e implementados na melhoria do clima organizacional, sejam pelas condições de trabalho, jornadas reduzidas, produtividades baseadas na realidade, ambientes de trabalho mais humanos, assistência biopsicossocial aos colaboradores e familiares medidas que priorizam o conjunto.

A última barreira, a política, significa um grande obstáculo na esfera pública, pois os interesses diversos por vezes não permitem com que se trabalhem com objetivos de longo prazo (BAIHÉ, 2016 apud KAPLAN, 2000). Para Aguiar (2016, p.42) o processo é complexo, pois nem sempre são declaradas as forças divergentes.

Para ultrapassar esta barreira será necessário que o alto comando da Corporação esteja ciente de suas potencialidades e fraquezas, bem como de suas ameaças e oportunidades (SWOT/PFAO), pois será necessário coadunar forças, fazer ligações vantajosas e manter uma liderança que consiga realizar as grandes coalizões.

Este papel só pode ser desempenhado pela alta cúpula da PMMA, que deverá determinar normatizações administrativas e operacionais, mecanismos de avaliação e produtividade, de transparência na utilização dos recursos, tomando decisões capazes de influenciar positivamente a estrutura organizacional.

Conforme Bennet (2001) dados da revista *fortune* apontam que 70% das falhas do planejamento estratégico decorrem da sua má execução, sendo a distinção dos resultados bem



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



sucedidos a forma como as instituições se posicionam para organizar e executar suas ações em função de seus objetivos.

As organizações precisam reconhecer a linguagem para a comunicação da estratégia, bem como dos processos e sistemas que possibilitam: sua implementação, e geram feedback sobre a estratégia, sua implementação, execução e mecanismos de controle.

A velocidade da mudança afeta substancialmente as organizações, pois levam a uma necessidade de se adaptar a uma nova realidade operacional e gerencial, ou seja, o planejamento estratégico deve estabelecer uma ênfase que ultrapassa a fase de definição e dar relevância a fase de implantação e ajustes.

Assim, se propõe mecanismos de implantação do planejamento estratégico baseado em duas ferramentas de gestão: 5W2H e o ciclo PDCA.

O 5W2H é uma ferramenta que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção (SEBRAE, 2008), bem como traz a possibilidade de identificar as responsabilidades para o desenvolvimento do projeto. O método é constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções de acordo com a Figura 1:

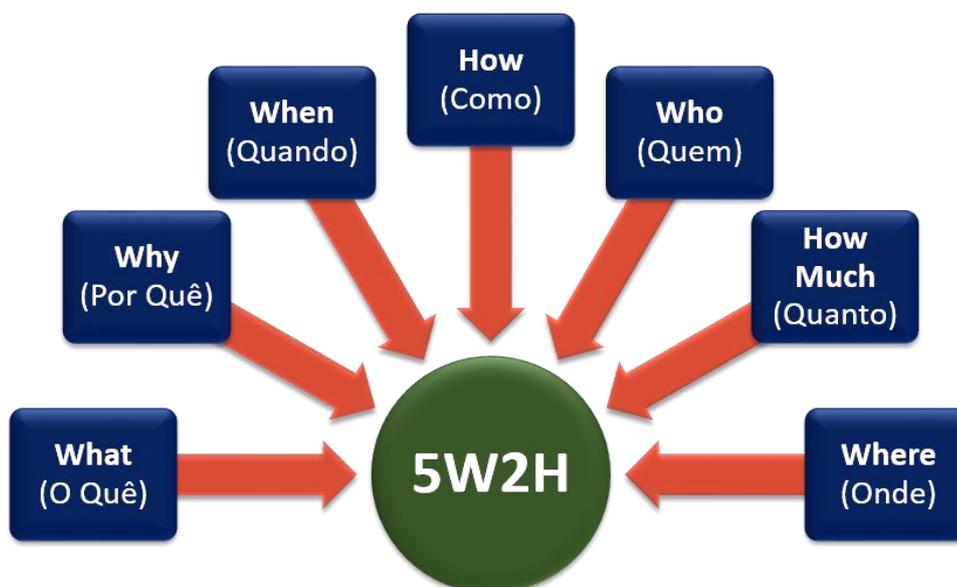


Figura 1: Quadro de elementos e desdobramento de ações do 5W2H.
Fonte: Adaptado de SEBRAE 2008.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



As perguntas realizadas levam a um desmembramento que constituem uma avaliação do processo a ser implementado considerando a delimitação de necessidades e responsabilidades, de acordo com a Figura 2.

ELEMENTO	AÇÕES
O quê?	Qual a atividade? Qual é o assunto? O que deve ser medido? Quais os resultados dessa atividade? Quais atividades são dependentes dela? Quais atividades são necessárias para o início da tarefa? Quais os insumos necessários?
Quem?	Quem conduz a operação? Qual a equipe responsável? Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução da atividade? A atividade depende de quem para ser iniciada?
Onde?	Onde a operação será conduzida? Em que lugar? Onde a atividade será executada? Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?
Por quê?	Por que a operação é necessária? Ela pode ser omitida? Por que a atividade é necessária? Por que a atividade não pode fundir-se com outra atividade? Por que A, B e C foram escolhidos para executar esta atividade?
Quando?	Quando será feito? Quando será o início da atividade? Quando será o término? Quando serão as reuniões presenciais?
Como?	Como conduzir a operação? De que maneira? Como a atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar esta atividade?
Quanto custa realizar a mudança?	Quanto custa a operação atual? Qual é a relação custo / benefício? Quanto tempo está previsto para a atividade?

Figura 2: Quadro de elementos e desdobramento de ações do 5W2H.
Fonte: Adaptado de SEBRAE 2008.

E como suporte, se propõe a utilização do Ciclo PDCA para o processo de implantação, pois segundo Werkema (1995, p. 17), o ciclo PDCA é “um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance de metas necessárias à sobrevivência de uma organização”. Considerando a necessidade de implantar de forma efetiva e controlada o planejamento estratégico definido o PDCA como um método de tomada de decisões para a resolução de problemas organizacionais permite compreender o caminho a ser seguido para que as metas estipuladas possam ser alcançadas.

O ciclo PDCA pode ser detalhado pela Figura 3:



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017

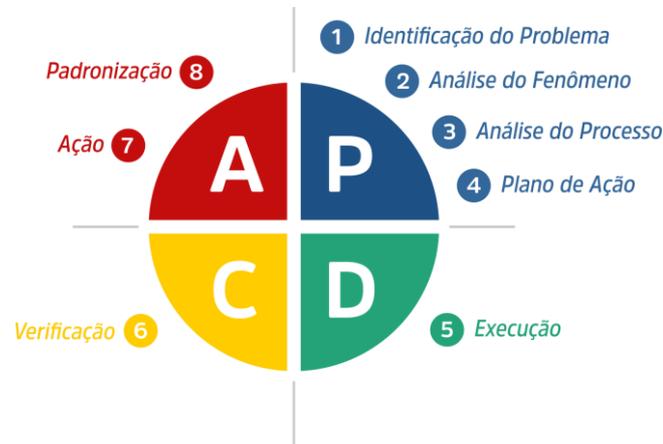


Figura 3: Ciclo PDCA
Fonte: EnfConcursos (2017).

Nesta perspectiva as ferramentas 5W2H e o Ciclo PDCA são utilizadas conjuntamente para estabelecer os meios necessários para implementação do Planejamento estratégico 2018/2020 da PMMA.

Neste sentido, que o presente projeto de intervenção se fundamenta, para que seja possível alinhar o planejamento estratégico a uma ação gerencial de execução de suas ações em prol da segurança pública do Estado do Maranhão.

4. FOCO ESTRATÉGICO

- ✓ Recuperar o planejamento estratégico como um elemento de gestão;
- ✓ Conscientizar a alta gestão da PMMA sobre a necessidade de implantação do Planejamento estratégico;
- ✓ Propor mecanismos de gestão para implementação do Planejamento Estratégico;
- ✓ Estabelecer mecanismos de controle da implantação do Planejamento Estratégico.

5. PREMISSAS

Macro variáveis:

- A influência de *stakeholders* da segurança pública que não compartilham dos mesmos objetivos existentes no planejamento estratégicos da PMMA;
- A influência política externa nas ações corporativas.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Micro variáveis:

- Existência do planejamento estratégico na Polícia Militar do Maranhão;
- A conscientização do Comando da Polícia Militar da necessidade implantação do planejamento estratégico para PMMA;
- A conscientização do Comando da Polícia Militar dos benefícios oriundos da implantação do planejamento estratégico para PMMA;
- A necessidade de constituir uma nova cultura organizacional em virtude da estrutura e processos formais já instalados na corporação;
- A visão do planejamento estratégico como uma ferramenta inflexível;
- Não divulgação do planejamento;
- A incorporação de uma prática de gestão pública gerencial baseada na gestão estratégica.

6. RESULTADOS ESPERADOS

6.1 FINALÍSTICOS

- RF1- Implantação do planejamento estratégico em sua totalidade;
- RF2- Conscientização dos executores do planejamento estratégico sobre sua execução;
- RF3- Reorganização administrativas;
- RF4- Reorganização operacional;
- RF5- Estabelecimento de metas;
- RF6- Transparência das ações organizacionais.

6.2 INTERMEDIÁRIOS

- RI1 – Estabelecimento de processos de avaliação de desempenho organizacional;
- RI2 – Procedimentos operacionais padrões;
- RI3- Normas administrativas elaboradas de acordo com cada setor da PMMA;
- RI4 – A nomeação do PM6 para execução e acompanhamento da implantação do planejamento estratégico;
- RI5 - Recursos humanos selecionados para fins estabelecidos.

7. AÇÕES DO PROJETO

As ações do projeto serão realizadas com base na metodologia do 5W2H explicada na justificativa. Este processo permite identificar as etapas de implantação, as



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



responsabilidades, as metas e os meios para sua consecução. As ações foram definidas na Figura 4:

ORD	O que?	Quem?	Onde?	Por que?	Quando?	Como?	Quanto?
1	Conscientizar a alta gestão	Responsável pela elaboração do PE e Comte Geral	Comando Geral	Possibilitar a implantação do PE	Janeiro/2018	Workshop	inexistente
2	Recuperar o planejamento estratégico	Comandante geral	Comando geral	Dar início a um novo modelo de gestão	Janeiro/2018	Portaria do comando	inexistente
3	Elaboração e aprovação da portaria	Comandante geral	Comando geral	Regularizar a implementação do PE	Janeiro/2018	Aprovação e publicação	Inexistente
4	Regularizar a atuação da PM/6 (Lei 4.570/84)	Comandante Geral	Comando Geral	Desenvolvimento e acompanhamento da implantação	Janeiro/2018	Publicação de portaria de regulamentação e atribuição de competência	Inexistente
5	Divulgação do PE aos gestores táticos	PM/6 e Chefe do EMG	Comando Geral	Conscientização e responsabilização dos gestores	Fevereiro/2018	Memorando Circular, convocando os gestores táticos	Inexistente
6	Conscientização dos gestores táticos	PM/6	Comando Geral	Implantação no nível tático do PE	Fevereiro/2018	Workshop sobre gestão estratégica para os gestores táticos	Inexistente
7	Realinhamento do planejamento estratégico	Equipe PM/6	Comando geral	Implantação do PE por setores	Março/2018	Elaboração dos planos de trabalho por setores da PMMA	Inexistente
8	Elaboração dos planos de trabalho por setores da PMMA	Equipe da PM/6 e responsáveis e colaboradores dos setores da PMMA	Comando Geral e Unidades da Capital	Determinação dos processos e rotinas para alcançar as metas administrativas e operacionais	Março/2018 a junho/2018	Confecção de processos administrativos e operacionais padronizados	Inexistente
9	Apresentação dos processos administrativos padronizados	Equipe da PM/6	Comando Geral	Implantação do Planejamento Estratégico	Julho/2018	Workshop sobre gestão de resultados – setor administrativo	Inexistente
10	Apresentação dos procedimentos operacionais padrão	Equipe PM/6	Comando Geral	Implantação do PE	Julho/2018	Workshop sobre gestão de resultados – setor operacional	Inexistente
11	Monitoração do Projeto de Implantação	Chefe da PM/6	Comando Geral	Acompanhamento das fases e resultados da implantação	Agosto/2018	Reunião de resultados na PM/6	Inexistente



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



12	Avaliação dos procedimentos administrativos padrão	Chefe do EMG e PM/6	Diretorias e setores da PMMA	Acompanhamento e avaliação dos resultados	Setembro/2018	Relatórios de resultado e desempenho por Diretorias e setores da PMMA	Inexistente
13	Proposta de reestruturação administrativa da PMMA	Chefe da PM/6 e Chefe do EMG	Comando Geral	Limitações apresentadas durante a implantação	Novembro/2018	Minuta de Projeto de Lei/Decreto que cria e extingue cargos dentro da estrutura administrativa e distribui competências conforme atribuições do PE	Inexistente
14	Envio do projeto de Lei/decreto ao Governador do Estado	Comandante Geral	Comando Geral	Necessidade de adequação para a efetivação do PE na PMMA	Novembro/2018	Entrega formal da justificativa, minuta e mensagem ao Governador pelo Comandante Geral	Inexistente
15	Avaliação dos procedimentos operacionais padrão	Chefe do EMG e PM/6	Grandes Comandos e Unidades Operacionais	Acompanhamento e avaliação dos resultados	Novembro/2018	Relatórios de resultado e desempenho por Áreas e Unidade de execução	Inexistente
16	Proposta de reestruturação operacional da PMMA	Chefe do EMG e PM/6	Comando Geral	Limitações apresentadas durante a implantação do PE	Dezembro/2018	Minuta de Projeto de Lei/Decreto que cria e extingue cargos dentro da estrutura operacional e distribui competências conforme atribuições do PE	Inexistente
17	Envio do projeto de Lei/decreto ao Governador do Estado	Comandante Geral	Comando Geral	Necessidade de adequação para a efetivação do PE na PMMA	Dezembro/2018	Entrega formal da justificativa, minuta e mensagem ao Governador pelo Comandante Geral	Inexistente
18	Reunião de avaliação do projeto de implantação	Chefe do EMG e do PM/6	Comando Geral	Meta estabelecida no projeto de intervenção proposto	Janeiro/2019	Elaboração dos relatórios de metas e resultados da PM/6	Inexistente

FIGURA 4: Quadro 5w2h – ações para implementação do planejamento estratégico 2017/2020 da PMMA
 Fonte: Desenvolvido pelo autor.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



São iniciativas específicas, definidas como meio de alcançar os resultados intermediários e finalísticos definidos no projeto.

Configuram-se em instrumentos de abordagem que, utilizados em conjunto, devem responder às necessidades levantadas junto ao público-alvo, respeitando as principais estratégias definidas pelos focos estratégicos. Ou seja, cada foco estratégico deve ter ações vinculadas. Da mesma forma, é importante que a cada ação tenha uma meta específica a ela vinculada e que sejam pensadas ano a ano.

8. PLANO DE APLICAÇÃO DETALHADO

O item não foi contemplado pois não haverá aplicação de recursos e nem cronograma de desembolso previsto para o presente projeto de intervenção, não sendo necessário a demonstração do cronograma físico-financeiro e do percentual de participação financeira/econômica, pois o projeto se desenvolverá com ações somente no âmbito da PMMA.

9. INDICAR COMO O PROJETO SERÁ AVALIADO

O projeto de intervenção será avaliado através da aplicação do modelo matriz PDCA, como proposta do acompanhamento dos prazos (QUANDO?), determinados para as ações de implantação constantes do item 7.

10. RESPONSÁVEL PELO PROJETO

Nome Completo: Danyell Coutinho Vilas Boas

E-mail: tenvilas@gmail.com

Telefone: (98) 987127698

11. PLANILHA DE COTAÇÃO DE PREÇOS

Este item não será contemplado, pois o presente projeto não visa a aquisição de materiais para a sua realização.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



12. REFERÊNCIAS

AGUIAR, Raimundo Andrade. **Utilização de novas técnicas de Gestão na Polícia Militar do Maranhão/Brasil:** Estudo de viabilidade da aplicação da ferramenta Balanced Scorecard. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Atlântica – Barcarena, Portugal p. 89, 2016.

BAIHÉ, Murilo Henrique Alves. **O Balanced Scorecard como Instrumento de Avaliação de Desempenho:** um modelo adaptado para organizações públicas. In: Congresso Consad de Gestão Pública, IX, 2016, Brasília-DF. Painel a Prática do planejamento estratégico em organizações públicas. Brasília-DF: Athalaia Gráfica e editora, 2016, p. 2-27.kaplan

BARCELLOS, P.F. P. **Planejamento Estratégico** IN SCHIMIDT, P. (org). Controladoria agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, p. 1-30, 2002.

BENNET, W. J. et. al. **Um Novo Modelo para Implementar a Estratégia.** Revista HSM Management, n.26, p. 16-22, mai-jun 2001.

EnfConcursos. **Definição do Ciclo PDCA.** Disponível em: <https://www.enfconcursos.com/blog/ciclo-pdca-definicao>. Acessado em 18/12/2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LOBATO, DAVID M. **Administração Estratégica.** São Paulo: Ação, 2002.

MARANHÃO. **Lei 4.570, de 14 de junho de 1984.** Dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Maranhão e dá outras providências. SILVA, James Ribeiro. Legislação Básica da Polícia Militar do Maranhão – 6ª Edição revista e atualizada – São Luís: Comercial Segraf-Gráfica e editora Ltda, p. 801, 2014.

MARANHÃO. **Lei 6.513, de 30 de novembro de 1995.** Dispõe sobre o Estatuto dos policiais militares da Polícia Militar do Maranhão e dá outras providências. SILVA, James Ribeiro. Legislação Básica da Polícia Militar do Maranhão – 6ª Edição revista e atualizada – São Luís: Comercial Segraf-Gráfica e editora Ltda, p. 801, 2014.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análises de indústria e da concorrência. São Paulo. Campus, 2004.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H.** Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 14.nov.2017.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2010.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



TELES, Tágora Gonçalves Araújo. **Análise da Aplicabilidade do Planejamento Estratégico 2014-2017 na Polícia Militar do Maranhão**. Monografia Graduação CFO – UEMA. São Luís, p. 77, 2017.

WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

13. DECLARAÇÃO

Eu, Danyell Coutinho Vilas Bôas, RG 14.984 PMMA, CPF 003.120.413-90, Capitão PM e matrícula funcional 1296987, residente no endereço Rua das Macaúbas, Quadra 15, nº 25 – Jardim São Francisco – São Luís-MA, CEP 65.076-180, assumo inteira responsabilidade pelas informações prestadas. Declaro estar ciente que este projeto será cedido a Polícia Militar do Maranhão (PMMA) para seu uso, adequação e implantação em conformidade às demandas e possibilidades institucionais, respeitados os direitos legais de Propriedade intelectual.

São Luís - MA, 29 de dezembro de 2017.

Cap QOPM Danyell Coutinho Vilas Bôas
Matrícula 1296987

14. ANEXO A - Lei 4.570 DE JUNHO DE 1984.

LEI Nº 4.570 DE 14 DE JUNHO DE 1984.

Dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Maranhão e dá outras providências.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Título I
Capítulo Único

DESTINAÇÃO - MISSÕES - SUBORDINAÇÃO

Art. 1º. A Polícia Militar do Maranhão, considerada força auxiliar, reserva do Exército, nos termos do § 4º, do art. 13, da Constituição da República Federativa do Brasil, organizada com base na hierarquia e disciplina, em conformidade com a legislação federal em vigor, destina-se à manutenção da ordem pública e segurança interna na área do Estado.

Art. 2º. Compete à Polícia Militar:

I – executar com exclusividade, ressalvadas as missões peculiares das Forças Armadas, o policiamento ostensivo fardado, planejado pela autoridade competente, a fim de assegurar o cumprimento da Lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos;

II - atuar de maneira preventiva, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde se presume ser possível a perturbação da ordem;

III - atuar de maneira repressiva, em caso de perturbação da ordem, precedendo o eventual emprego das Forças Armadas;

IV - atender a convocação parcial ou total, inclusive mobilização, do Governo Federal em caso de guerra ou para prevenir ou reprimir grave perturbação da ordem ou ameaça de sua irrupção, subordinando-se à força terrestre para emprego em suas atribuições específicas de Polícia Militar e como participante da Defesa Interna e Defesa Territorial;

V – [Revogado pela Lei n.º 7.844, de 31/01/2003](#)

VI – exercer:

a) missões de guarda e honras militares;

b) guarda da sede dos Poderes Estaduais;

c) atividades de assessoramento policial militar na forma do disposto no artigo 19, parágrafo único, desta Lei.

VII atender por determinação do Secretário de Segurança, às requisições do Poder Judiciário;

VIII – desenvolver operações policiais em conjunto com a Polícia Civil;

IX – cooperar com os demais órgãos de segurança interna, quando solicitado por autoridade competente.

§ 1º. Além dos casos previstos no inciso IV, a Polícia Militar poderá ser convocada, em seu conjunto, a fim de assegurar à Corporação o nível necessário de adestramento e disciplina ou ainda para garantir o cumprimento das disposições do Decreto-Lei nº 667, de 02 de julho de 1969, alterado pelo Decreto-Lei nº 2.010, de 12 de janeiro de 1983.

§ 2º. A convocação de que trata o parágrafo anterior será efetuado sem prejuízo da competência normal da Polícia Militar de manutenção da ordem pública e de apoio às autoridades federais nas missões de Defesa Interna, na forma de legislação pertinente.

§ 3º. No caso de convocação, de acordo com o disposto no § 1º deste artigo, a Polícia Militar ficará sob a supervisão direta do Estado-Maior do Exército, por intermédio da IGPM, e seu Comandante será nomeado pelo Governo Federal.

Art. 3º. A Polícia Militar subordina-se administrativamente ao Governo do Estado, e, para fins de emprego nas ações de manutenção da ordem pública, fica sujeita à vinculação, orientação, planejamento e controle operacional da Secretaria de Segurança Pública.

Art. 4º. A administração, o comando e o emprego da Corporação, são da competência e responsabilidade do Comandante-Geral, assessorado e auxiliado pelos órgãos de direção.

Parágrafo único. A administração da Polícia Militar obedecerá às normas administrativas estabelecidas pelo Estado, observada a legislação federal em vigor, pertinente às Polícias Militares.

TÍTULO II
ORGANIZAÇÃO BÁSICA DA POLÍCIA MILITAR

Capítulo I
ESTRUTURA GERAL

Art. 5º. A Polícia Militar será estruturada em órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução.

Art. 6º. Os órgãos de direção realizam o comando e administração da Corporação, incumbe-se do planejamento em geral, visando a sua organização em todos os pormenores, as necessidades em pessoal e material e o seu



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



emprego para o cumprimento de suas missões. Acionam, por meio de diretrizes e ordens, os órgãos de apoio e os órgãos de execução, coordenam, controlam e fiscalizam a atuação desses órgãos.

Art. 7º. Os órgãos de apoio atendem às necessidades de pessoal e de material de toda a Corporação. Atuam em cumprimento das diretrizes e ordens dos órgãos de direção que planejam, coordenam, controlam e fiscalização sua atuação.

~~**Art. 8º.** Os órgãos de execução realizam a atividade fim cumprindo as missões e a destinação da Corporação, executando as diretrizes e as ordens emanadas dos órgãos de direção e são constituídos pelo Comando de Policiamento da Capital (CPC), Comando de Policiamento do Interior (CPI), Comando de Corpo de Bombeiros (CCB) e pelas Unidades Operacionais da Corporação que lhes são diretamente subordinadas.~~

Parágrafo único. Constituem os órgãos de execução:

I — Comando de Policiamento da Capital (CPC);

II — Comando de Policiamento do Interior (CPI);

III — Revogado pela Lei n.º 7.844, de 31/01/2003

IV — Unidades Operacionais da Corporação.

Art. 8º A Polícia Militar do Maranhão tem sua organização constituída dos Comandos de Policiamento fixados nesta Lei, com as estruturas especificadas nos Anexos I a VIII e das Unidades e Subunidades Operacionais: (Redação dada pela Lei nº 8.911 de 17/12/2008)

I - Comando do Policiamento Metropolitano (CPM);

II - Comando do Policiamento Regional - 1 (CPR - 1);

III - Comando do Policiamento Regional - 2 (CPR - 2);

IV - Comando do Policiamento Regional - 3 (CPR - 3);

V - Comando do Policiamento Regional - 4 (CPR - 4);

VI - Comando do Policiamento Regional - 5 (CPR - 5);

VII - Comando do Policiamento Regional - 6 (CPR - 6);

VIII - Comando do Policiamento Especializado (CPE);

IX - Unidades e Subunidades Operacionais da Corporação.

§ 1º. Os Comandos dos Policiamentos constituem escalões intermediários de comando e são privativos do Cargo de Coronel QOPM. (Redação dada pela Lei nº 8.911 de 17/12/2008)

§ 2º. As Unidades e Subunidades Operacionais da Corporação são órgãos de execução que têm por finalidade realizar atividades fim, cumprindo as missões e a destinação da Corporação, executando as diretrizes e as ordens emanadas dos órgãos de direção, subordinados operacional e administrativamente aos Comandos dos Policiamentos, observando as respectivas áreas de jurisdição. (Redação dada pela Lei nº 8.911 de 17/12/2008)

Capítulo

CONSTITUIÇÃO E ATRIBUIÇÕES DOS ÓRGÃOS DE DIREÇÃO

II

Art. 9º. Os órgãos de direção compõem o Comando Geral da Corporação que compreende:

I) Comandante Geral;

II) O Estado-Maior, como órgão de direção geral;

III) As Diretorias, como órgãos de direção setorial;

IV) A Ajudância Geral, órgão que atende às necessidades de material e de pessoal do Comando Geral;

V) Comissões;

VI) Assessorias.

Art. 10. O Comando da Polícia Militar será exercido, em princípio, por oficial da ativa do último posto, da própria Corporação, observada a formação profissional do oficial para exercício do Comando.

§ 1º. O provimento dar-se-á por ato do Governador do Estado, após o nome indicado ser aprovado pelo Ministro de Estado do Exército.

§ 2º. O Comando da Polícia Militar do Estado poderá, também ser exercido por oficial combatente da ativa do Exército, preferentemente do posto de Coronel ou Tenente Coronel.

§ 3º. O Oficial do Exército será nomeado para o cargo de Comandante-Geral da Polícia Militar, por ato do Governador do Estado, após ser designado por Decreto do Poder Executivo Federal para ficar à disposição do Governo do Estado.

§ 4º. O Oficial do Exército, nomeado para o Comando da Polícia Militar, será comissionado no mais alto posto da Corporação, se sua patente for inferior a esse posto.

§ 5º. O Comandante-Geral disporá de um oficial superior Assistente e de um Capitão Ajudante de Ordem.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Art. 11. O Estado-Maior é o órgão de direção geral responsável perante o Comandante-Geral pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle das atividades da Corporação, que não colidirem com o disposto no artigo 3º, desta lei, inclusive dos órgãos de direção setorial. É, ainda, o órgão responsável pelo planejamento administrativo, programação e orçamento, elaborando diretrizes e ordens do Comando que acionam os órgãos de direção setorial e os de execução no cumprimento de suas missões.

§ 1º. O Estado-Maior será assim organizado:

I – Chefe do Estado-Maior;

II – Subchefe do Estado-Maior;

III – Seções.

a) 1ª Seção (PM-1): assuntos relativos ao pessoal é à legislação;

b) 2ª Seção (PM-2): assuntos relativos às informações;

c) 3ª Seção (PM-3): assuntos relativos à instrução, às operações e ao ensino;

d) 4ª Seção (PM-4): assuntos relativos à logística e estatística;

e) 5ª Seção (PM-5): assuntos civis;

f) 6ª Seção (PM-6) planejamento administrativo e orçamentário.

§ 2º. O Chefe do Estado-Maior acumula as funções de Subcomandante da Corporação, sendo, pois o substituto eventual do Comandante-Geral, nos seus impedimentos, devendo ser um oficial superior do mais alto posto existente na Corporação, escolhido pelo Comandante-Geral.

§ 3º. Quando a escolha não recair no oficial mais antigo, o escolhido terá precedência funcional sobre os demais, cabendo-lhe dirigir, orientar, coordenar e fiscalizar os trabalhos do Estado-Maior, sendo o principal assessor do Comandante-Geral.

§ 4º. O Subchefe do Estado-Maior auxiliará diretamente o Chefe do Estado-Maior, de acordo com os encargos que lhes forem atribuídos.

Art. 12. As Diretorias constituem os órgãos de direção setorial, organizadas sob a forma de sistemas, para as atividades de administração financeira, contabilidade e auditoria, de logística, de administração de pessoal, de ensino e de saúde e compreenderão:

I – Diretoria de Finanças (DF);

II – Diretoria de Apoio Logístico (DAL);

III – Diretoria de Pessoal (DP).

Art. 13. [Revogado pela Lei n.º 7.844, de 31/01/2003](#)

Art. 14. A Diretoria de Apoio Logístico (DAL) é o órgão de direção setorial do Sistema de Apoio Logístico, encarregado do planejamento, coordenação, fiscalização e controle das atividades de suprimento e manutenção de material e das necessidades de apoio de saúde a Corporação e é assim organizada:

I – Diretor;

II – Seção de Suprimento (DAL/1);

III – Seção de Manutenção (DAL/2);

IV – Seção de Saúde (DAL/3);

V – Seção de Patrimônio (DAL/4);

VI – Seção de Expediente (DAL/5).

Art. 15. [Revogado pela Lei n.º 7.844, de 31/01/2003](#)

Art. 16. [Revogado pela Lei n.º 7.844, de 31/01/2003](#)

Art. 17. A Ajudância Geral (AG), como unidade administrativa, terá a seu cargo as funções administrativas do Comando geral, bem como, atividades do pessoal da Corporação, competindo-lhe, ainda, trabalhos de secretaria, administração financeira, contábil, almoxarifado e provisionamento, serviço de embarque da Corporação, apoio de pessoal auxiliar (praças) a todos os órgãos do Comando Geral, segurança do Quartel do Comando Geral, serviços gerais do Quartel do Comando Geral e é assim constituída:

I – Ajudante Geral (Ordenador de despesas do Comando Geral);

II – Secretaria (AG/1);

III – Seção Administrativa (AG/2);

IV – Seção de Embarque (AG/3);

V – Companhia de Comando.

Art. 18. Haverá normalmente a Comissão de Promoção de Oficiais (CPO) presidida pelo Comandante-Geral e a Comissão de Promoção de Praças (CPP) presidida pelo Chefe do Estado-Maior, a composição será fixada em



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



regulamento da Corporação, podendo conter membros natos e outros escolhidos pelo Comandante-Geral. Eventualmente, poderão ser constituídas outras Comissões de caráter temporário e destinadas a determinados estudos, a critério do Comandante-Geral.

Art. 19. As Assessorias, constituídas para determinados estudos que escapem às atribuições normais e específicas dos órgãos de direção, destinam-se a dar flexibilidade à estrutura do Comando da Corporação, particularmente em assuntos de natureza técnica ou especializada, podendo ser constituídas por policiais-militares ou por civis.

Parágrafo único – Em princípio, o policial-militar designado para prestar assessoramento policial-militar a órgão ou autoridade civil, será considerado no exercício de função de natureza civil, se não estiver enquadrado no disposto nos arts. 20 e 21 do [Decreto Federal n.º 88.777, de 30 de setembro de 1983](#) (R-200).

Capítulo III

CONSTITUIÇÃO E ATRIBUIÇÕES DOS ÓRGÃOS DE APOIO

Art. 20. Os órgãos de apoio compreenderão:

I – Órgão de apoio de ensino:

- Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP);

II – Órgão de apoio logístico:

- Centro de Suprimento e Manutenção (CSM);

III – Órgão de apoio de saúde:

- Hospital, Ambulatório, Enfermaria e outros órgãos que se tornem necessários;

IV – [Revogado pela Lei n.º 7.844, de 31/01/2003](#);

V – [Revogado pela Lei n.º 7.844, de 31/01/2003](#);

Art. 21. O Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças é o órgão de apoio do sistema de ensino diretamente subordinado ao Comandante-Geral e tem a seu cargo a formação, a especialização e o aperfeiçoamento das praças da Corporação.

Parágrafo único - A formação, o aperfeiçoamento e a especialização de oficiais serão realizados em escolas de outras Corporações.

Art. 22. O Centro de Suprimento e Manutenção é o órgão de apoio do sistema logístico, diretamente subordinado à Diretoria de Apoio Logístico, incumbido das atividades de suprimento e manutenção do material e de obras da Corporação.

Art. 23. O Centro de Suprimento e Manutenção terá a seguinte organização básica:

I – Comandante;

II – Seção de Comando e Serviços;

III – Seção de Suprimento e Manutenção de Material Bélico;

IV – Seção de Suprimento e Manutenção de Intendência;

V – Seção de Suprimento e Manutenção de Obras.

Art. 24. O apoio da Corporação será prestado pelos órgãos próprios da Polícia Militar ou mediante convênio com os órgãos estaduais ou mesmo particulares.

Art. 25. O Centro de Assistência Social tem a seu cargo a assistência social ao pessoal da Corporação e a seus dependentes. Será regido por estatuto próprio e subordina-se à Diretoria de Pessoal.

Art. 26. [Revogado pela Lei n.º 7.844, de 31/01/2003](#)

Capítulo IV

Seção I

Órgãos de Policiamento

Art. 27. Os órgãos de execução são constituídos de:

I – Comandos de Policiamento;

II – Unidades de Policiamento.

~~**Art. 28.** O Comando de Policiamento da Capital (CPC) é o órgão responsável perante o Comando Geral pela manutenção da ordem pública da Capital do Estado, competindo-lhe o planejamento, comando, coordenação, fiscalização e controle operacional e administrativo, no que couber, dos órgãos e Unidades subordinadas, de acordo com as diretrizes e ordens do Comando Geral.~~

~~**Parágrafo único** – O Comandante do Policiamento da Capital será um Coronel PM que disporá de um Estado-Maior, de órgãos administrativos indispensáveis e de um Centro de Operações Policiais Militares (COPOM).~~

Art. 28. O Comando de Policiamento Metropolitano (CPM), órgão subordinado diretamente ao Comando Geral,



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



é responsável pela preservação da ordem pública nos municípios que integram a Ilha de São Luis, competindo-lhe o planejamento, comando, coordenação, fiscalização e controle operacional e administrativo dos órgãos e unidades subordinadas, de acordo com as diretrizes e ordens do Comando Geral. ([Redação dada pela Lei nº 8.911 de 17/12/2008](#))

Parágrafo único. O Comando do Policiamento Metropolitano (CPM) será exercido por um Coronel QOPM, assessorado por um Estado-Maior, com atribuições administrativas e operacionais. ([Redação dada pela Lei nº 8.911 de 17/12/2008](#))

~~**Art. 29.** O Comando do Policiamento do Interior (CPI) é o órgão responsável perante o Comando Geral pela manutenção da ordem pública em todo interior do Estado, competindo-lhe o planejamento, comando, coordenação, fiscalização e controle operacional e administrativo, no que couber, dos órgãos e Unidades subordinadas, de acordo com as diretrizes e ordens do Comando Geral.~~

~~**Parágrafo único**— O Comandante do Policiamento do Interior será um Coronel PM que disporá de um Estado-Maior, de órgãos administrativos indispensáveis e de um Centro de Comunicações para o Interior (CCI).~~

~~**Art. 29.** Os Comandos dos Policiamentos Regionais (CPR), órgãos subordinados diretamente ao Comando Geral, são responsáveis pela preservação da ordem pública em suas jurisdições no interior do Estado, competindo-lhes o planejamento, comando, coordenação, fiscalização e controle operacional e administrativo, dos órgãos e unidades subordinadas, de acordo com as diretrizes e ordens do Comando Geral. ([Redação dada pela Lei nº 8.911 de 17/12/2008](#))~~

~~**Parágrafo único.** Os Comandos dos Policiamentos Regionais (CPR) são exercidos por Coronéis QOPM, assessorados cada um deles, por um Estado-Maior, com atribuições administrativas e operacionais. ([Redação dada pela Lei nº 8.911 de 17/12/2008](#))~~

~~**Art. 30.** Os Comandos de Policiamento da Capital e do Interior são escalões intermediários de comando e tem a eles subordinadas operacionalmente as Unidades e Subunidades de Policiamento sediadas, respectivamente, na Capital e no Interior do Estado.~~

~~**Art. 30.** O Comando de Policiamento Especializado (CPE), órgão subordinado diretamente ao Comando Geral, é responsável pela preservação da ordem pública em apoio aos demais comandos intermediários, com jurisdição em todo o Estado, competindo-lhe o planejamento, comando, coordenação, fiscalização e controle operacional e administrativo, dos órgãos e unidades subordinadas, de acordo com as diretrizes e ordem do Comando Geral. ([Redação dada pela Lei nº 8.911 de 17/12/2008](#)). * [Revogado pela LEI ESTADUAL Nº 9.043 DE 15 DE OUTUBRO DE 2009.](#)~~

~~**Parágrafo único.** O Comando de Policiamento Especializado (CPE) será exercido por um Coronel QOPM, assessorado por um Estado-Maior, com atribuições administrativas e operacionais. ([Redação dada pela Lei nº 8.911 de 17/12/2008](#))~~

~~**Art. 31.** O Comandante Geral da Polícia Militar, mediante aprovação do Estado Maior do Exército, poderá criar Comandos de Policiamento de Área (CPA), sempre que houver necessidades de agrupar Unidades operacionais, em razão da missão e objetivando a coordenação e controle das mesmas.~~

~~**Art. 31.** O Governador do Estado, por proposta do Comandante-Geral da Polícia Militar, poderá criar, extinguir, unificar, transformar os órgãos da estrutura da Polícia Militar, sempre que razões geográficas, sociais e econômicas exigirem, podendo, inclusive, alterar denominações, quando não implicar aumento de despesa. ([Redação dada pela Lei nº 8.911 de 17/12/2008](#))~~

~~**Art. 32.** As Unidades de Polícia Militar são Organizações Policiais Militares (OPM) que executam as atividades-fim da Corporação.~~

~~**Art. 33.** As Unidades de Polícia Militar são dos seguintes tipos:~~

~~I – Batalhões, Companhias, Pelotões ou Grupos de Polícia Militar (BPM, Cia PM, Pel PM ou Gp PM): Unidades que tem a seu cargo as missões de policiamento ostensivo normal, a pé ou motorizado;~~

~~II – Batalhões, Companhias, Pelotões ou Grupos de Polícia de Rádio Patrulha (BPRP, Cia PRP, Pel PRP ou Gp PRP): Unidades que tem a seu cargo as missões de policiamento de rádio-patrulha;~~

~~III – Batalhões, Companhias, Pelotões ou Grupos de Polícia de Trânsito (BP Tran, Cia P Tran, Pel P Tran ou Gp P Tran): Unidades que tem a seu cargo as missões de policiamento de trânsito,~~

~~IV – Batalhões, Companhias, Pelotões ou Grupos de Polícia Rodoviária (BP Rv, Cia P Rv, Pel P Rv ou Gp P Rv): Unidades que tem a seu cargo as missões de policiamento rodoviário;~~

~~V – Batalhões, Companhias, Pelotões ou Grupos de Polícia Florestal (BP Flo, Cia P Flo, Pel P Flo ou Gp P Flo): Unidades que tem a seu cargo as missões de policiamento florestais e de mananciais;~~



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



VI – Batalhões, Companhias, Pelotões ou Grupos de Polícia Fluvial (BP Flu, Cia P Flu, Pel P Flu ou Gp P Flu): Unidades que tem a seu cargo as missões de policiamento ao longo dos cursos d'água;

VII – Batalhões, Companhias, Pelotões ou Grupos de Polícia de Guarda (BP Gd, Cia P Gd, Pel P Gd ou GP P Gd): Unidades que tem a seu cargo as missões de guarda e segurança de Estabelecimentos e Edifícios Públicos;

VIII – Batalhões, Companhias, Pelotões ou Grupos de Polícia de Choque (BP Chq, Cia P Chq, Pel P Chq ou Gp P Chq): Unidades especialmente treinadas para o controle de distúrbios civis e para o desempenho de missões de contra-guerrilha urbana e rural;

IX – Esquadrões, Pelotões ou Grupos de Polícia Montada (Esq P Mont, Pel P Mont ou Gp P Mont): Unidades que tem a seu cargo as missões peculiares de policiamento montado;

X – Batalhões, Companhias, Pelotões ou Grupos de Polícia Militar Feminina (BP Fem, Cia PM Fem, Pel PM Fem ou Gp PM Fem): Unidades que tem a seu cargo as missões policiard, orientar, proteger e informar a população, especialmente a mulher, o menor e o ancião.

Art. 34. As Unidades da Polícia Militar serão organizadas em Batalhões, Companhias, (Esquadrões de Polícia Montada), Pelotões e Grupos de Polícia Militar.

Art. 35. Os Batalhões e as Companhias de Polícia Militar poderão integrar outras missões, além da missão precípua de policiamento ostensivo normal. Para o desempenho de tais atribuições deverão ser dotados de Companhias, Pelotões ou Grupo de tipo de policiamento específico.

Art. 36. Cada Destacamento Policial Militar (Dst PM), responsável pela manutenção da ordem pública nos municípios e distritos do interior, será constituído de um Grupo PM, com efetivo variável de acordo com a missão do destacamento. Um Dst PM poderá enquadrar um ou mais subdestacamentos, localizados em distritos do município sede do Destacamento.

Seção II
Corpo de Bombeiro Militar

Art. 37. Revogado*.

Art. 38. Revogado*.

Parágrafo Único. Revogado*.

Art. 39. Revogado*.

Art. 40. Revogado*.

Art. 41. Revogado*.

Art. 42. Revogado*.

Art. 43. Revogado*.

Art. 44. Revogado*.

* [Revogados pela Lei n.º 7.844, de 31/01/2003](#)

Título III
RESPONSABILIDADE DAS UNIDADES OPERACIONAIS
Capítulo Único

ÁREAS DE RESPONSABILIDADE E DESDOBRAMENTO

Art. 45. Para efeito de definição de responsabilidades, o Estado do Maranhão será dividido em áreas, em função das missões normais de Polícia Militar e das características regionais, as quais serão atribuídas à responsabilidade das Unidades de Polícia Militar nelas localizadas.

§ 1º. A área atribuída a uma unidade poderá ser subdividida em sub áreas e estas em setores, ficando cada subdivisão atribuída à responsabilidade da unidade imediatamente subordinada.

§ 2º. O Comando da Unidade responsável por uma área, sub área ou setor deverá sediar-se no território sob sua jurisdição.

Art. 46. A Organização e o efetivo de cada Unidade operacional serão em função das necessidades e das características fisiográficas, psicossociais, políticas e econômicas das respectivas áreas, sub áreas ou setores de responsabilidade.

Art. 47. Cada Unidade será constituída de duas a seis unidades imediatamente subordinadas.

§ 1º. Se o número das Unidades subordinadas exceder a seis, em princípio, a Unidade imediatamente superior e enquadrante será desdobrada em duas outras do mesmo tipo, redividindo-se igualmente a área, sub área ou setor em duas outras.

§ 2º. O Grupo Policial Militar (Gp PM), menor unidade operacional, será constituído de um segundo ou terceiro sargento PM, e no mínimo três soldados PM.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Art. 48. A cada município que não seja sede de BPM, Cia PM ou Pel PM, corresponderá um Destacamento Policial Militar (Dst PM) constituído de pelo menos um Grupo Policial Militar (Gp PM).

§ 1º. A cada Distrito Municipal, cujas necessidades o exigem, corresponderá um Subdestacamento Policial Militar (S Dst PM) ou até mesmo um Destacamento Policial Militar (Dst PM).

§ 2º. O Subdestacamento Policial Militar será comandado por um Cabo PM e terá um efetivo mínimo de dois soldados PM.

Art. 49. Quando existentes, os Comandos de Policiamento de Área (CPA), em suas respectivas áreas de jurisdição, terão atribuições semelhantes às dos Comandos de Policiamento da Capital ou do Interior, ficando a esses subordinados.

Art. 50. O previsto neste Capítulo aplica-se no que couber, às Unidades ou Subunidades de Combate a Incêndio, Busca e Salvamento, com as adaptações ditadas pelas suas peculiaridades.

Título IV
PESSOAL
Capítulo I

DO PESSOAL DA POLÍCIA MILITAR

Art. 51. O pessoal da Polícia Militar compõe-se de:

I – Pessoal da ativa

a) Oficiais, constituindo os seguintes quadros:

- Quadro de Oficiais de Polícia Militar (QOPM);
- Quadro de Oficiais de Polícia Militar Feminino (QOPM Fem);
- Quadro de Oficiais de Bombeiro Militar (QOBM);
- Quadro de Oficiais de Saúde, compreendendo:

Oficiais

Oficiais

Oficiais Dentistas;

- Quadro de Oficiais de Administração (QOA);

- Quadro de Oficiais Especialista (QOE).

b) Praças Especiais de Polícia Militar, compreendendo:

- Aspirante-a-Oficial PM;
- Aspirante-a-Oficial PM Fem;
- Aluno-Oficial PM;
- Aluno-Oficial PM Fem.

c) Praças, compreendendo:

- Praças de Polícia Militar (Praças PM);
- Praças de Polícia Militar Feminino (Praças PM Fem);
- Praças de Bombeiro Militar (Praças BM).

II – Pessoal Inativo:

a) Pessoal da reserva remunerada: Oficiais e Praças transferidos para a reserva remunerada;

b) Pessoal reformado: Oficiais e Praças reformados.

III – Pessoal Civil: constituindo os seguintes Quadros:

a) Quadro de Pessoal Civil: posto à disposição da Corporação;

b) Quadro de Pessoal Civil nomeado ou contratado.

Art. 52. As Praças da Polícia Militar serão agrupadas em Qualificações Policiais Militares Gerais (QPMG) e Particulares (QPMP).

§ 1º. A diversificação das qualificações previstas neste artigo será mínima indispensável, de modo a possibilitar uma ampla utilização das praças nelas incluídas;

§ 2º. O Governador do Estado baixará decreto que contará as normas para Qualificação Policial Militar das Praças, mediante propostas do Comandante Geral devidamente pelo Estado Maior do Exército.

Capítulo II

DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR

Art. 53. O efetivo da Polícia Militar será fixado em legislação peculiar – Lei de Fixação do Efetivo da Polícia Militar do Maranhão, proposta pelo Governador do Estado à Assembléia Legislativa, após prévia aprovação do Estado-Maior do Exército.

Médicos;
Veterinários;



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Art. 54. Respeitada a Lei de Fixação de Efetivo, cabe ao Chefe do poder Executivo do Estado aprovar, mediante decreto, os Quadros de Organização (QO), elaborados pelo Comandante-Geral da Corporação e submetidos à aprovação do Estado-Maior do Exército.

Título V
DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E FINAIS
Capítulo I
DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 55. A Organização Básica prevista nesta Lei deverá ser efetivada progressivamente, na dependência da disponibilidade de instalações de pessoal, a critério do Governo do Estado, ouvido o Estado-Maior do Exército.

Capítulo

DISPOSIÇÕES FINAIS

II

Art. 56. O Comandante-Geral da Polícia Militar, na forma da legislação em vigor, poderá contratar pessoal civil para prestar serviços à Corporação, de natureza técnica ou especializada, e para serviços gerais.

Art. 57. Compete ao Governador do Estado, mediante decreto, a criação, transformação, extinção, denominação, localização e estruturação dos órgãos de direção, de apoio e de execução da Polícia Militar, de acordo com a organização básica prevista nesta lei e dentro dos limites previstos na Lei de Fixação de Efetivo, por proposta do Comandante-Geral após apreciação e aprovação do Estado-Maior do Exército.

Art. 58. A presente Lei entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogada a Lei n.º 3.602, de 04/12/1974, e demais disposições em contrário.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUIS, 14 DE JUNHO DE 1984, 163º DA INDEPENDÊNCIA E 96º DA REPÚBLICA.

LUÍS ALVES COELHO ROCHA
Governador do Estado do Maranhão