

RESOLUÇÃO SEPOL Nº 083 DE 06 DE DEZEMBRO DE 2019.

**APROVA O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DA
SECRETARIA DE ESTADO DE
POLÍCIA CIVIL DO RIO DE JANEIRO,
E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.**

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL, no uso de suas atribuições legais:

CONSIDERANDO:

- a importância do aperfeiçoamento da governança pública e da busca pela excelência, expressa através de uma diretriz de melhoria continuada para os serviços prestados aos cidadãos;
- a necessidade de elaborar, otimizar e atualizar o marco balizador estratégico com ações, projetos, planos, indicadores e diretrizes que consolidem a gestão por resultados;
- a imprescindibilidade de padronizar a prática organizacional para a gestão norteada pela transparência, eficiência, eficácia e efetividade;
- a necessidade de fortalecer a unidade entre os servidores como instrumento de conjugar, direcionar e alcançar os objetivos institucionais, formalmente constituídos; e
- a validação e respectivo alinhamento desta proposta de Plano Estratégico Institucional com o Planejamento Estratégico adotado pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro.

RESOLVE:

Art. 1º - Fica aprovado o Planejamento Estratégico Institucional da Secretaria de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro (SEPOL), que será denominado Programa Virando o Jogo na SEPOL, na forma do anexo único.

Art. 2º - As regras expostas neste Programa constituem as diretrizes estratégicas que nortearão a Secretaria de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro, no período de 2020 a 2025.

Art. 3º - O Programa Virando o Jogo na SEPOL – 1º Ciclo (2020-2025) orientará os projetos, programas, ações, atividades, indicadores e metas de gestão, assim como a elaboração dos demais planos e a identificação de oportunidades de inovação da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro.

Art. 4º - Compete à Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLAN) a implementação, apoio metodológico e coordenação das atividades de planejamento e gestão estratégica da SEPOL, bem como as demais ações vinculadas a este Planejamento, contando com a colaboração das unidades e gestores envolvidos.

Art. 5º A identidade institucional em que se baseia o Planejamento Estratégico da SEPOL, representada graficamente em seu Mapa Estratégico, é constituída pelos seguintes componentes:

I - Missão: apuração eficiente e qualificada das infrações penais;

II - Visão: ser reconhecida como referência de Polícia Judiciária pelo alto índice de elucidação das infrações penais;

III - Valores: ética, hierarquia e disciplina; comprometimento; valorização do servidor; garantia dos direitos fundamentais; excelência e transparência na prestação do serviço à sociedade; gestão por resultado e parcerias institucionais;

IV - Parceiros-chave: Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJERJ); Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPERJ); Secretaria de Estado de Polícia Militar (SEPM); e Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP);

V – Quatro objetivos estratégicos (OEs):

a) OE-1: fortalecimento dos mecanismos de investigação das infrações penais;

b) OE-2: incrementar os mecanismos de combate à corrupção, ao crime organizado e à lavagem de dinheiro;

- c) OE-3: estruturar o plano de governança da Secretaria de Estado de Polícia Civil; e
- e) OE-4: consolidar a imagem da Secretaria de Estado de Polícia Civil junto à sociedade.

Art. 6º - Os resultados e as iniciativas decorrentes do Programa Virando o Jogo na SEPOL – 1º Ciclo (2020-2025) serão monitorados com o fim de identificar e antecipar estratégias e necessidades institucionais, bem como avaliar o desempenho da SEPOL.

Art. 7º - Fica instituído na figura de Gestor Responsável, o Assessor Chefe da ASPLAN, que deve promover as ações necessárias para o correto monitoramento dos indicadores da SEPOL.

Art. 8º - O Secretário de Estado de Polícia Civil poderá promover Reuniões de Avaliação Estratégica (RAEs) com os diretores de Departamento ou indicar substituto em seus impedimentos.

Parágrafo único. Para subsidiar estas reuniões, os relatórios de indicadores e projetos deverão ser encaminhados pelos Departamentos à ASPLAN até o quinto dia útil, após a extinção do prazo do monitoramento da iniciativa.

Art. 9º - Será realizado um balanço no final de cada exercício, com a apresentação dos resultados de todas as áreas da SEPOL.

Art. 10 - O Programa Virando o Jogo na SEPOL – 1º Ciclo (2020-2025) passará por avaliação e revisão anual, sendo a Chefia de Gabinete da SEPOL responsável, juntamente com a ASPLAN, pela sua discussão e validação, com apresentação das alterações ao Conselho Superior de Polícia, além dos resultados e lançamento das novas metas.

Art. 11 - Compete ao Secretário de Estado de Polícia Civil, por meio da ASPLAN, dirimir as dúvidas suscitadas na aplicação do disposto neste instrumento normativo e adotar medidas junto às unidades e demais órgãos da SEPOL, com vistas à execução do plano estratégico.

Art. 12 - O Programa Virando o Jogo na SEPOL deverá ter ampla divulgação, sendo o Mapa Estratégico o documento oficial para divulgação externa.

Art. 13 - Este Programa, bem como eventuais alterações, deverão ser publicadas no sítio eletrônico da SEPOL. Os resultados e iniciativas desenvolvidas serão apresentados anualmente no Relatório Integrado de Gestão da SEPOL.

Art. 14 - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 06 de dezembro de 2019.

MARCUS VINICIUS DE ALMEIDA BRAGA
Secretário de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro

ANEXO ÚNICO

PROGRAMA VIRANDO O JOGO NA SECRETARIA DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL DO RIO DE JANEIRO (SEPOL) - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (2020-2025)



POLÍCIA CIVIL
EM DEFESA DE QUEM PRECISAR

Rio de Janeiro

Dezembro de 2019

GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Wilson Jose Witzel

SECRETÁRIO DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL

Delegado Marcus Vinícius de Almeida Braga

CHEFE DE GABINETE

Delegado Ricardo Barboza de Souza

SUBSECRETARIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Delegado Flávio Marcos Amaral de Brito

SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO E INTEGRAÇÃO OPERACIONAL

Delegado Fábio Oliveira Barucke

SUBSECRETARIA DE INTELIGÊNCIA

Delegado Luiz Lima Ramos Filho

ASPLAN – ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Delegada Gabriela Von Beauvais da Silva

SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO	3
2.	A POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.....	6
3.	A RECÉM-CRIADA SECRETARIA DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL (SEPOL).....	9
4.	MODELO ADOTADO PARA A FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
5.	IDENTIDADE ESTRATÉGICA.....	13
6.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	14
7.	ALINHAMENTOS.....	23
8.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E PERSPECTIVAS.....	20
9.	MAPAS DE “NEGÓCIO” E ESTRATÉGICO.....	21
10.	INDICADORES E METAS.....	24
11.	DETALHAMENTO ESTRATÉGICO.....	32
12.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	34
13.	COORDENAÇÃO.....	37
14.	ÓRGÃOS COLABORADORES.....	37
15.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA CIVIL PARA A SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (2020-2025)

1. APRESENTAÇÃO

Atento às recentes mudanças no cenário da segurança pública e compreendendo a relevância do Planejamento Estratégico Institucional como instrumento de gestão, o Secretário de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro, Dr. Marcus Vinicius de Almeida Braga, determinou a elaboração do Planejamento vigente nos primeiros meses de 2019. O trabalho de elaboração foi realizado entre os meses de março a outubro de 2019, sob a coordenação da Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLAN) e com a participação de todos os Departamentos, Assessorias e demais órgãos subordinados à organização.

Tendo em vista o início da gestão, as necessidades de propositura das bases para a construção do Planejamento Plurianual (PPA) da SEPOL e do Planejamento Estratégico desta casa para os próximos seis anos, bem como o aspecto iminente transversal, por orientação da Casa Civil, em referência às diversas ações de segurança pública, o planejamento das ações institucionais tiveram fundamento nas seguintes variáveis: tempo, complexidade e alcance das ações de polícia judiciária para o real enfrentamento da violência, na lógica de um efetivo Sistema Estadual de Segurança Pública, com possibilidade de interlocução para a vinculação de um Sistema Nacional – Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), tomando por base os aspectos basilares das ações de baixa (interlocução com a municipalidade), média (Estado – polícia judiciária e militar) e alta (polícia judiciária federal e rodoviária federal).

Valorosas iniciativas de Planejamento foram induzidas na historicidade da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (PCERJ), com o objetivo de propor uma cultura de gestão estratégica da organização. Inicialmente em 2008, foi introduzido uma primeira proposta de Planejamento Estratégico institucional.

Posteriormente, os esforços de Planejamento se deram no sentido de abastecer a então Secretaria de Estado de Segurança Pública de ações/procedimentos, nesta área de atuação. Portanto, o Planejamento estratégico anterior, contemplava o intervalo de 2015-2020 e todo seu conteúdo foi novamente revisitado para a elaboração deste documento.

Em 2018, com o advento da intervenção (Gabinete de Intervenção Federal – GIF) na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, no período de março a dezembro/2018, também houve a oportunidade de um contato com a metodologia de Planejamento Estratégico e respectivo esforço de colaboração dos Chefes de Departamento e demais gestores em alimentar/subsidiar o instrumento GIF de Planejamento, que também serviu de marco referencial para a elaboração deste documento. Tal experiência, embora não tenha sido publicada, contribuiu para uma sensibilização e apropriação da metodologia.

É importante ressaltar a elaboração, publicação e, respectiva implantação de um Planejamento Estratégico que apresenta caráter inédito, na recém-criada Secretaria de Estado de Polícia Civil.

Para tal desafio de criação/elaboração do referido Programa foram considerados fatores relevantes:

- A maturidade organizacional no setor público acerca do tema, conforme relato da historicidade supracitada;
- “Planejamento Estratégico” ainda é um tema novo na organização. Diante desse contexto foi indispensável traduzir a estratégia em algo simples e objetivo. A máxima "a simplicidade é o último grau de sofisticação" (Leonardo da Vinci) pautou esta renovação;
- Os órgãos do Poder Executivo sofrem recorrente descontinuidade em seus comandos e atividades, havendo a necessidade de enfatizar o curto e médio prazo. Em um Planejamento estratégico com vigência reduzida, torna compulsória sua revisão e atualização em conjunto com o Planejamento Plurianual;
- Necessária conexão do Planejamento com novas regulamentações e agendas, como é o caso dos objetivos do desenvolvimento sustentável e lei do sistema único de segurança pública (SUSP).

Dessa forma, a SEPOL apresenta o seu planejamento estratégico, Programa Virando o Jogo na SEPOL - 1º ciclo (2020-2025), com um modelo mais compreensivo e pragmático, objetivando promover uma melhor administração, com foco na gestão por resultados.

Este documento institucional tem por objetivo, fomentar as bases do planejamento estratégico e de gestão das atividades a serem implementadas no âmbito da Secretaria de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro (SEPOL).

Dentro do escopo supracitado, o planejamento das ações da SEPOL para o período proposto (2020-2025), abrange as diversas áreas **transversais** (ex.: Departamentos, Coordenadorias, etc.), conforme orientação/pactuação da Casa Civil (Figura 1).



Figura 1: Áreas temáticas (setoriais) afetadas ao planejamento estratégico das ações da SEPOL para o período de 2020-2025. Fonte: ASPLAN/SEPOL, 2019.

Em suporte às ações desenvolvidas nesta organização de segurança pública (OSP), as diversas colaborações das áreas transversais afetadas à recente estrutura organizacional (ref.: Decreto nº 46.601/19) acima explicitada, produziram importantes conhecimentos que subsidiaram o planejamento das ações da SEPOL, com abordagem integradora e facilitadora para tomada de decisão dos gestores da alta administração.

É com base no conceito acima explicitado que este planejamento estratégico e de gestão às ações da SEPOL foi estruturado para o próximo período (2020-2025). Reitera-se aqui que, para o sucesso da implementação das ações e respectiva verificação do impacto das mesmas, é fundamental a necessidade de diálogo/vinculação das ações propostas neste documento institucional, com o Planejamento Estratégico do Governo do Estado do Rio de Janeiro e com o Planejamento Plurianual (PPA) elaborado pelo Departamento Geral de Administração e Finanças (DGAF), pois esta relação Planejamento(s)-PPA constituirá uma garantia orçamentária e financeira para as iniciativas ora pactuadas neste documento, facilitando execução das mesmas e verificando a qualidade das entregas (avaliação do impacto), conforme os objetivos estratégicos propostos.

2. A POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

A primeira polícia existente no Brasil foi a Guarda Escocesa, trazida por Villegagnon (militar e diplomata francês) em 1555, para lhe garantir a vida, permitindo-lhe colocar em execução um regime opressor e severo.

Em 1565, Estácio de Sá nomeou as primeiras autoridades, e anos depois, o Conselho de Vereança – criado por Mem de Sá – foi quem editou as primeiras posturas referentes à atividade policial, entre elas, severas penas para o vício do jogo, fiscalização e aferição de pesos e medidas, preços dos comestíveis, asseio da Cidade e o policiamento também foram objeto de normas governamentais.

O Ouvidor Geral Luiz Nogueira de Brito, criou a Organização dos Quadrilheiros tendo como finalidade de prender os malfeitores. Esta organização estava prevista nas Ordenações Filipinas, em seu Livro 1º, Título 73. Esses quadrilheiros eram escolhidos em Assembleia por juízes e vereadores, do rol de todos os moradores da localidade, e exerciam suas funções, gratuitamente, por três anos. Competia-lhes reprimir furtos, prender criminosos, vadios e estrangeiros, exercer vigilância sobre casas de tavolagens, prostíbulos, alcoviteiras, etc.

Além dos quadrilheiros, existiam os Alcaides que faziam diligências reprimindo vadios, bêbados, capoeiras, meretrizes escandalosas e criminosos em geral, tinham a função de prender, mas com certas formalidades, sendo uma delas a de ser acompanhado de um escrivão ou tabelião. Constituem assim a primeira manifestação do exercício da polícia judiciária no Brasil.

Com a chegada do monarca D. João VI ao Brasil foi criada a Intendência Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, uma fase de efetivo progresso, na medida que houve o início de um processo virtuoso de regulação e respectivo fortalecimento do Estado. O cargo de Intendente Geral de Polícia foi exercido durante doze anos por Paulo Fernandes Viana, tendo nesse cargo jurisdição ampla e ilimitada, e em 1809 foi o organizador da Divisão Militar da Guarda Real de Polícia.

Em sua versão primária, a instituição acumulava funções investigativas e jurisdicionais, além de reprimir movimentos revolucionários liberais contrários aos ideais da Monarquia.

Os integrantes mais graduados da Secretaria de Polícia, foram primeiros policiais civis remunerados, fato ocorrido em 1808.

O Corpo de Comissários de Polícia foi criado pelo Aviso de 25 em 1810, mas se tornou realidade em 1825, por força da portaria de novembro de 1825 do Intendente Geral de Polícia Teixeira de Aragão. Para esse quadro só podiam ser nomeadas pessoas de reconhecida honra, probidade e patriotismo.

A reforma de 1841 extinguiu a Intendência Geral de Polícia e criou o cargo de Chefe de Polícia, o aparelho policial sofreu radical transformação com a

criação no Município da Corte e em cada província de um Chefe de Polícia, auxiliado por Delegados e Subdelegados de Polícia.

Em 1866, o Governo Imperial criou a Guarda Urbana, destinada a vigilância da Cidade do Rio de Janeiro, sendo esse corpo de policiais civis uniformizados e com subordinação mediata ao Chefe de Polícia da Corte e imediata aos Delegados e Subdelegados de Polícia.

Com o advento da República em 1889, a instituição recebe feição jurídica, passa a exigir o título de bacharel em direito para Chefe de Polícia.

Ao término do Estado Unitário e adoção da Federação por segregação em 1891, o modelo de Polícia Civil fluminense foi reorganizado, através da Lei nº 947, de 29 de dezembro de 1902, e replicado aos demais entes federativos. Por esta razão que a Polícia Civil é conhecida como “*prima inter pares*”, ou seja, a primeira entre seus pares. O instrumento normativo acima mencionado subordinou a Polícia Civil diretamente ao Chefe de Polícia e determinou fosse ela exercida pelos delegados auxiliares; pelos delegados de circunscrições urbanas e suburbanas e seus suplentes; inspetores seccionais, agentes do Corpo de Segurança Pública e pela Guarda Civil.

Em 1907, sob a chefia de Alfredo Pinto, a polícia sofreu nova modificação em sua organização, ficando sob a superintendência geral do Ministro da Justiça e à direção de um chefe de polícia, este assistido por três delegados auxiliares.

A Lei nº 1.631 de 1907 dividiu as oito circunscrições policiais em entrâncias: 8 de primeira, 10 de segunda e 10 de terceira. A organização policial era constituída de um chefe de polícia, três delegados auxiliares, 28 delegados distritais, de 1ª, 2ª e 3ª entrâncias, 30 comissários de polícia de 1ª classe e 100 de 2ª classe.

Novas alterações sofreu a organização policial sob a chefia de Filinto Muller que dirigiu os destinos da polícia de 1933 até 1944.

Filinto Muller instituiu, em 1931, a Diretoria de Expediente e Contabilidade, Publicidade, Comunicações e Estatística; a Diretoria Geral de Investigações – DGI, englobando os Institutos Felix Pacheco e Médico Legal e o Gabinete de Pesquisas Científicas. Criou a Inspetoria Geral de Polícia, integrada pela Inspetoria Geral de Trânsito e pela Guarda Civil.

Em 1944, nova reforma sofreu a polícia, sob a chefia do Coronel Nelson de Mello. Com a edição do Decreto-Lei nº 6.378, de 28 de março de 1944, a Polícia Civil do Distrito Federal teve a denominação alterada para Departamento Federal de Segurança Pública, diretamente subordinado ao Ministério da Justiça e Negócios Interiores.

Com a transferência da Capital para Brasília em 1960, a Lei Federal nº 3.752, de 14 de abril de 1960 – Lei San Thiago Dantas – transferiu os órgãos e serviços policiais para o recém-criado Estado da Guanabara.

Pela Lei nº 263, de 1962, foi criada a Secretaria de Segurança Pública, sendo nomeado para o cargo de Secretário de Segurança o Coronel Aviador Gustavo Borges. Durante a sua administração, através de sucessivos decretos do Governador Carlos Lacerda, a organização policial sofreu profundas alterações em sua estrutura.

A nova estrutura da Secretaria de Segurança – estabelecida pelo DECRETO "N" nº 253, de 8 de julho de 1964 – complementou as modificações anteriormente iniciadas, criando novas delegacias especializadas e extinguindo outras.

A estrutura da Polícia sofreu várias modificações com a finalidade de corrigir imperfeições e suprir lacunas, mas suas linhas mestras se mantiveram até o advento da Fusão do Estado da Guanabara com o antigo Estado do Rio de Janeiro, ocorrida em 15 de março de 1975, quando exercia o cargo de Secretário de Segurança o General Antonio Faustino da Costa.

Em 15 de março de 1975, assumiu a Chefia da Secretaria de Segurança Pública o General de Brigada Oswaldo Ignácio Domingues, dando início a uma reforma de base na SSP. Foram criados, como órgãos principais de atividade-fim o Departamento Geral de Polícia Civil – DGPC e o Departamento Geral de Investigações Especiais – DGIE. Ao primeiro ficaram subordinados o Departamento de Polícia Metropolitana – DPM, o Departamento de Polícia Especializada – DPE e o Departamento de Polícia do Interior – DPI, este, posteriormente, descentralizado em Coordenadorias de Segurança Pública. A Academia de Polícia e a Corregedoria passaram, também, à tutela do Departamento Geral de Polícia Civil. O primeiro policial civil a dirigir o DGIE foi o Perito Criminal Carlos de Mello Éboli. Nesse tempo, foi criado o Departamento Geral de Defesa Civil.

A Lei nº 689, de 29 de novembro de 1983, criou a Secretaria de Estado da Polícia Civil, conferindo autonomia administrativa e financeira à instituição policial. Seu primeiro Secretário foi o Delegado de Polícia Arnaldo de Poli Campana.

No quadriênio 1987/1990, o órgão passou por uma fase de grande progresso administrativo e policial, inicialmente sob a chefia do Procurador Hélio Sabóia Ribeiro dos Santos, sucedido pelo Delegado Heraldo Gomes.

A Secretaria de Estado da Polícia Civil, após doze anos de existência, deu lugar à Secretaria de Estado de Segurança Pública, em decorrência da introdução de uma nova estrutura administrativa no Estado do Rio de Janeiro, em 1995. Durante a sua gestão, a Academia Estadual de Polícia Silvío Terra inaugurou, em 1994, o 1º Curso Superior de Polícia – CSP, de caráter estratégico, destinado às autoridades policiais.

Tendo em vista a historicidade recente da situação de calamidade orçamentária em que mergulhou o Estado do Rio de Janeiro, foi promulgado o Decreto nº 9.288 de 16 de fevereiro de 2018 que teve como objetivo pôr termo ao grave comprometimento da ordem pública naquele período. Este período de

intervenção federal na Segurança Pública, teve seu término em 31 de dezembro de 2018 e consistiu um período de implantação de uma série de ações emergenciais e estruturantes para a melhoria da PCERJ, como por exemplo a tramitação de processos de aquisição de equipamentos, insumos, contratação de serviços e demais procedimentos para o fortalecimento institucional.

3. A RECÉM-CRIADA SECRETARIA DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL (SEPOL)

Em 2019, aos seus 211 anos, após anos de lutas, glórias, adversidades e subordinação à Secretaria de Segurança Pública, a Polícia Civil alcança novamente o status de Secretaria de Estado (SEPOL), assumindo o cargo o Delegado de Polícia Dr. Marcus Vinicius de Almeida Braga. Uma reestruturação interna também foi realizada através da promulgação do Decreto nº 46.601 em 18 de março de 2019, a fim de prover uma estrutura organizacional mais moderna, transversal e dinâmica.

Não é mera nomenclatura. Ser alçada ao patamar de Secretaria trouxe orgulho e amor institucional aos seus integrantes. Os assuntos institucionais deixam de ser tratados por meio de intermediários. As demandas são levadas diretamente do Secretário de Polícia Civil ao Governador do Estado do Rio de Janeiro. A via, porém, é de mão dupla. A responsabilidade e cobrança da sociedade foram elevadas a patamares não vistos anteriormente em seus 211 anos, mas nem por isso deixaram de ser atendidos.

A autonomia conferida pelo poder central à SEPOL tem possibilitado o manejo de estratégias e forças por critérios técnicos, despido de opiniões políticas que vem fomentando até o momento, resultados surpreendentes.

O retorno da Subsecretaria de Inteligência para a estrutura da Polícia Investigativa facilitou o fluxo de informações que levou ao encerramento de inúmeras investigações e prisões de foragidos.

Dados do Instituto de Segurança Pública apontam que em 2019, o indicador de roubos de carga atingiu redução na ordem de 59%, nos nove primeiros meses de governo.

A criação do Departamento Geral de Homicídios e Proteção à Pessoa – DGHP tem permitido a expansão e uniformização da atuação de delegacias especializadas em delitos contra a vida, ampliando sobremaneira a elucidação desse tipo peculiar de delito.

Nessa esteira, a letalidade violenta no Estado reduziu aproximadamente 22%, em relação ao mesmo período em 2018, superando os períodos da política de pacificação de comunidades (UPP) e intervenção federal e alcançando o menor número de homicídios desde 1991.

O retorno da Delegacia de Repressão às Ações Criminosas Organizadas – DRACO vem facilitando a integração com outros órgãos e resultou na prisão

de 84 (oitenta e quatro) milicianos, apenas no período de janeiro a novembro de 2019.

A extinção da até então Corregedoria Geral Unificada, antes vinculada à SESEG e sua respectiva adequação organizacional ao corpo da SEPOL tem permitido a apuração das infrações criminais praticadas no exercício da função de maneira rigorosa, uniforme e sem influências externas.

Foi criado ainda no corpo desta Secretaria, um Departamento Geral de Combate à Corrupção, ao Crime Organizado e à Lavagem de dinheiro que em apenas onze meses de existência já realizou mais de 47 prisões e apreendeu o equivalente a R\$ 340.625,00 (trezentos e quarenta mil seiscentos e vinte e cinco reais), US\$ 5.060,00 (cinco mil e sessenta dólares) e EU€ 2.505,00 (dois mil quinhentos e cinco euros), retornando tais valores aos cofres públicos.

O fortalecimento de uma diretriz de tecnologia de informação (TI) de amplo espectro, seja na materialização da ocorrência policial, na perícia, na implantação de novas ferramentas e respectiva rastreabilidade dos ritos administrativos, mas principalmente na disponibilidade dos sistemas de inteligência, de gestão de pessoas, nas ações de planejamento, também constitui uma ação estruturante a ser defendida e implementada.

O mapeamento de processos finalísticos e de atividade meio (administrativas), a busca de fontes alternativas de investimentos, sem prejuízo da constante otimização de execução das fontes orçamentárias atuais, a perspectiva de criação de um sistema único de arrecadação para a SEPOL e a necessidade de implementação de uma cultura de planejamento estratégico, gestão de projetos, constituem nós críticos a serem superados. Com o intuito de superar esses problemas, foi criado o Escritório de Projetos na estrutura da Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLAN), possibilitando a captação de emendas parlamentares e outros fundos do Governo Federal.

O histórico déficit de profissionais, que consorciada com o crescimento da população fluminense, confluem para uma necessidade premente da implementação de uma política de concursos, gestão de pessoas e de valorização do profissional que atua na polícia judiciária fluminense.

No campo da educação policial (formação e capacitação), a constante necessidade de revisão do projeto pedagógico da nossa Casa de Ensino, nas diversas esferas de atuação (investigação, perícia, gestão e operacional), consorciada com a melhoria das condições de trabalho e estrutural da nossa ACADEPOL, constituem importantes ações que já vem sendo implementadas.

Em relação à capacidade das ações finalísticas da polícia judiciária, bem como na melhoria da qualidade destas, o fortalecimento dos órgãos de polícia técnico-científica, através dos seus Institutos-Sede e Postos Regionais constituem premissas indelévels, expressas na constante necessidade de melhoria das condições de trabalho e na implantação de uma cultura de geração de conhecimento, sempre tomando por base as aplicações desta área na apuração qualificada das infrações penais, em conformidade com a recém revisada missão institucional. Nessa esteira, que foi criado o Centro de Estudos Forenses, vinculado ao Departamento Geral de Polícia Técnico-científica (DGPTC).

A busca constante pela melhor comunicação com a sociedade constitui uma importante diretiva da SEPOL, na medida que o tema da segurança pública é objeto de interesse e apreensão de toda sociedade. Para isso, o estabelecimento de protocolos de comunicação social, a harmonização ou integração destes com as demais estruturas de governança ou parceiros-chave, de forma colaborativa e com o objetivo único de prestar uma comunicação eficiente, eficaz e esclarecedora, são fundamentais. Soma-se a isso a necessidade de fortalecimento da Ouvidoria, que atualmente está vinculada à egrégia Controladoria Geral, órgão criado pela SEPOL e que constitui uma importante ferramenta de diálogo com a sociedade fluminense.

Destaca-se também no âmbito desta Secretaria, a criação da Assessoria Especial Parlamentar que, além de auxiliar, articular internamente e externamente os assuntos de natureza estratégica e especial, representa a Secretaria perante outras instituições públicas e privadas.

Uma vez realizado um breve resumo ou contextualização das diversas áreas temáticas transversais, expressas seja sob a forma de resultados preliminares e/ou de desafios propostos, esta Secretaria de Estado apresenta o seu planejamento estratégico. Não obstante aos bons números observados na diretriz de Gestão de Resultados para o ano de 2019, os órgãos da Secretaria de Estado de Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro foram pródigos e colaboraram ativamente na assunção de importantes metas para a continuidade das boas ações de polícia judiciária previstas para o período de 2020 a 2025, ano último este comemorativo dos 50 anos da fusão do Estado da Guanabara.

Espera-se que este instrumento normativo, facilite, agilize e qualifique os trabalhos de polícia judiciária, constituindo uma ferramenta balizadora e integradora das ações da SEPOL, para o bom cumprimento da missão institucional, com o foco na visão, valores e objetivos estratégicos pactuados. Para isso, contamos com a ciência, constante esforço e comprometimento de todos os servidores desta organização e demais colaboradores.

Portanto, tendo em vista a importância da gestão estratégica como boa prática de governança no âmbito desta Secretaria, bem como a necessidade de implementar e sistematizar o processo de planejamento estratégico visando priorizar as iniciativas que impactem a gestão e tragam benefícios para sociedade, o Secretário de Estado de Polícia Civil, a fim de contribuir para a otimização da capacidade operativa da SEPOL e para a diminuição dos índices de criminalidade do Estado do Rio de Janeiro, apresenta o Programa Virando o Jogo na SEPOL – Planejamento Estratégico (1º Ciclo).

4. MODELO ADOTADO PARA A FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A metodologia adotada na realização deste Planejamento teve como base a experiência de Planejamento do modelo do Planejamento Estratégico do Gabinete de Intervenção Federal (GIF), consorciado com as orientações e o Grupo de Trabalho (GT), estabelecido pela Casa Civil.

Portanto, após a realização de reuniões técnicas entre a equipe da SEPOL e a Casa Civil, na tentativa de eliminar lacunas entre o Planejamento Estratégico, a execução operacional e a imperativa necessidade de alinhamento institucional entre as partes interessadas, este trabalho foi realizado em estágios e com adaptações ao preconizado pela metodologia “Balanced Scorecard” (BSC), trabalho este adaptado do Planejamento Estratégico da Polícia Civil do Distrito Federal (PC-DF).

Estágio 1: Nesta primeira fase foi realizado o desenvolvimento da estratégia.

- Definição da identidade estratégica, com as declarações de Missão, Visão e Valores;
- Diagnóstico institucional, com revisão e análise dos ambientes internos e externos, sintetizando este resultado na matriz SWOT, bem como análise dos Stakeholders;
- Busca junto aos Departamentos dos seus problemas, dificuldades e possíveis riscos;
- Identificação de perspectivas, objetivos e batalhas institucionais.

Estágio 2: Nesta segunda fase realizou-se a tradução da estratégia.

- Elaboração do mapa estratégico com uma apresentação mais amigável e intuitiva;
- Definição de indicadores para mensurar o alcance dos objetivos;
- Desdobramento dos Objetivos em estratégias indispensáveis para seus alcances;
- Definição de diretrizes e portfólio de iniciativas correlacionadas às estratégias.

Estágio 3: Momento de comunicar a estratégia à instituição.

- Normatização e publicação do Planejamento Estratégico.
- Comunicação interna formal do Planejamento, com reuniões e disponibilização do material impresso (*.pdf) no portal (Intrapol);

Próximo Estágio: Monitoramento e controle

A próxima etapa girará em torno do monitoramento e controle da execução do Planejamento em nível estratégico, por meio do desenvolvimento e respectiva aplicação da planilha 5W2H, tornando as Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAEs, um hábito.

Também deverão ser elaborados painéis que facilitem a interpretação das informações e indicadores, apoiando o processo decisório, assessoramento para a elaboração de Planejamentos Diretores (em nível departamental), adotando

um Planejamento Diretor padrão a ser seguido e adaptado pelas estruturas organizacionais no nível tático.

5. IDENTIDADE ESTRATÉGICA

As declarações de MISSÃO, VISÃO e VALORES organizacionais traduzem a identidade estratégica da instituição. Sua definição é o primeiro passo para o Planejamento Estratégico, pois traduzem as diretrizes institucionais e apontam os resultados a serem alcançados (Figura 2).

Missão: esta declaração define a razão de ser da instituição. Reflete o nosso propósito fundamental, sobretudo o que oferecemos aos cidadãos. Permite responder à pergunta: Para que a Secretaria de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro existe?

Visão: nesta afirmação foi definida o objetivo institucional a médio e longo prazo (visão de futuro). Responde à pergunta: como queremos ser vistos?
A Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro enfrenta grandes adversidades, padecendo com deficiência de efetivo e com o aumento das demandas. Esta dicotomia interfere na percepção de confiança sobre a real eficiência da polícia judiciária.

Valores: prescrevem nossas atitudes e comportamentos. Refletem o que é realmente importante para os servidores como instituição e alicerçam a cultura do órgão.

Nos Planejamentos anteriores, bem como na Lei Orgânica do Distrito Federal, outros valores foram destacados, como honestidade, profissionalismo, moralidade e impessoalidade, que neste Planejamento foram compreendidos como princípios da ética e então agregados. A urbanidade passou a fazer parte dos valores, ressaltando a necessidade de atenção à dignidade humana.

A figura 3 demonstra o produto do esforço dos gestores da SEPOL, na definição da MISSÃO, VISÃO e VALORES. Tal apontamento foi deferido pelo egrégio Conselho Superior de Polícia (CSP) em 10/07/2019.



Figura 2: Missão, visão e valores da nova Secretaria de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro, em referência ao Decreto nº 46.601/19; 4B) Implantação na Identidade visual.

6. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

O diagnóstico institucional visa o autoconhecimento da instituição e, também, a análise do contexto em que ela se insere. Partindo do planejamento anterior, foram revisadas as análises dos seguintes fatores:

- AMBIENTE INTERNO

Forças e recursos institucionais que precisam ser melhor desenvolvidos para que possam impactar positivamente na execução do Planejamento estratégico. Para esta análise foi utilizado o processo de brainstorming (tempestade de ideias), que é uma dinâmica de grupo onde as pessoas sugerem qualquer pensamento ou ideia que vier à mente com um julgamento posterior, permitindo a criatividade.

- AMBIENTE EXTERNO

Identificação dos fatores que podem afetar direta ou indiretamente a instituição. Para este processo foi utilizada a ferramenta PESTAL, acrônimo que abrange a análise das variáveis Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal.

- “STAKEHOLDERS”

Identificação, qualificação e avaliação dos grupos de pessoas que se relacionam de alguma forma com a instituição, permitindo o mapeamento de potenciais colaboradores.

Com estes insumos e atualizações, consolidamos as análises estratégicas em uma Matriz SWOT, que é uma ferramenta de planejamento simples e intuitiva. SWOT é uma sigla que sintetiza as variáveis: “Strengths” (Forças), “Weaknesses” (Fraquezas), “Opportunities” (Oportunidades) e “Threats” (Ameaças), que significam respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As duas primeiras estão relacionadas ao ambiente interno e as duas últimas ao ambiente externo à instituição.

Dessa forma, foi elaborada de forma esquemática uma tabela de quatro quadrantes, nos quais foram expostas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à SEPOL. A tabela SWOT proposta tem por objetivo trabalhar com tópicos expressivos e que atentem em destacar as principais vantagens, desvantagens, incrementos e riscos institucionais (Figura 3).

5.1. AMBIENTE EXTERNO

5.1a. Oportunidades para a SEPOL

Nº	OPORTUNIDADES
1	Mudança da configuração política no âmbito do Estado do Rio de Janeiro;
2	Novos processos seletivos autorizados;
3	Nova política delineada pelo Planejamento Nacional de Segurança Pública;
4	Melhoria das finanças do Estado, tomando por base a implantação de ações de austeridade administrativa e econômica (orçamentária e financeira);
5	Ambiente de normalidade institucional, em plena vigência do estado de direito;
6	Reorganização do Sistema de Segurança Pública Estadual que culminou com a criação da SEPOL.
7	Existência de sistemas e infraestruturas de segurança pública já em funcionamento no Estado do RJ;
8	Grande cobertura da mídia, falada e escrita, nacional e internacional;
9	Atuação mentora dos órgãos de controle externos, com o foco em gestão;
10	Oportunidade de convênios, acordos de cooperação e captação de recursos.

5.1.b. Ameaças para a SEPOL

Foram consideradas como ameaças, quando impactaram negativamente, as ações que visam o cumprimento dos objetivos da SEPOL na área de segurança pública (vide “missão, visão e valores” – pg. 19 e 20):

Nº	AMEAÇAS
1	Atuação do crime organizado;
2	Política de desencarceramento;
3	Desprestígio nacional da carreira policial civil;
4	Surgimento de novas modalidades criminosas;
5	Subnotificações de crimes;
6	Atuação da criminalidade e violência urbana de qualquer natureza;
7	Obsolescência de parte dos equipamentos e instalações da SEPOL, pela não disponibilização de recursos financeiros para tal finalidade;
8	Baixa qualidade dos serviços públicos essenciais externos ou não afetos diretamente à temática da segurança pública (ex.: iluminação, mobilidade urbana, educação, saúde pública, etc.);

5.2. AMBIENTE INTERNO

5.2.a. Pontos fortes (Forças)

Nº	PONTOS FORTES
1	Autonomia administrativa assegurada pelo status de Secretaria de Estado;
2	Respeitabilidade institucional;
3	Liderança operacional e administrativa;
4	Acesso amistoso com outros poderes públicos constituídos (parceiros) e áreas técnicas;
5	Servidores com alta escolaridade, multidisciplinaridade e comprometidos com a missão organizacional;
6	Elevado nível da área de formação e capacitação da força (ACADEPOL, Escola de Inteligência e Curso Superior de Polícia Integrado);
7	Equipe técnico-científica integrada e de alta qualidade;
8	Controle metódico/estratégico dos desvios de conduta;
9	Ferramenta amadurecida de canal de comunicação com a sociedade (Ouvidoria);
10	Diversidade de segmentos/áreas de atuação;
11	Capilaridade de atuação em todo o Estado do Rio de Janeiro;
12	Proximidade geográfica entre as sedes das principais instituições de Segurança Pública e Justiça do Estado do Rio de Janeiro;
13	Efetivo de emprego especial com alto índice de profissionalismo, vetor de excelência;
14	Soluções tecnológicas corporativas;
15	Exercer a função de agência central do sistema de inteligência do Estado do Rio de Janeiro;
16	Base de dados robusta e íntegra.

5.2.b. Pontos fracos (Fraquezas)

Nº	PONTOS FRACOS
1	Ausência de autonomia financeira;
2	Desmotivação dos servidores, baixo efetivo, Planejamento de cargos e salários desatualizados, apontando para a necessidade de melhoria na diretriz de gestão de pessoas;
3	Desconformidades no atendimento ao público e no controle da qualidade;
4	Cultura organizacional de gestão por resultados embrionária;
5	Normativos internos desatualizados, refletindo em procedimentos e processos extremamente cartoriais, desarmonizados, não integrados e não monitorados, impactando de sobremaneira na ineficiência e ineficácia das tarefas da SEPOL;
6	Formações e capacitações descontinuadas;
7	Sustentabilidade pouco observada;
8	Marketing institucional deficiente;
9	Segurança orgânica fragilizada;
10	Historicidade de problemas no fornecimento de material em quantidade e qualidade suficientes para cumprimento do desempenho das tarefas da SEPOL;
11	Necessidade de reorganização da instituição, primando pela prática de ações integradoras de coordenação e cooperação;
12	Necessidade de melhoria da gestão/monitorização de resultados, de projetos e de planejamento estratégico organizacional.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO SECRETARIA DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL DO RIO DE JANEIRO ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO		MATRIZ SWOT DA SEPOL - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020-2025	
FORÇAS (PONTOS FORTES)		FRAQUEZAS	
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia administrativa assegurada pelo status de Secretaria de Estado; - Respeitabilidade institucional; - Liderança operacional e administrativa; - Acesso amistoso com outros poderes públicos constituídos (parceiros) e áreas técnicas; - Servidores com alta escolaridade, multidisciplinaridade e comprometidos com a missão organizacional; - Elevado nível da área de formação e capacitação da força (ACADEPOL, Escola de Inteligência e Curso Superior de Polícia Integrado); - Equipe técnico-científica integrada e de alta qualidade; - Controle metódico/estratégico dos desvios de conduta; - Ferramenta amadurecida de canal de comunicação com a sociedade (Ouvidoria); - Diversidade de segmentos/áreas de atuação; - Capilaridade de atuação em todo o Estado do Rio de Janeiro; - Proximidade geográfica entre as sedes das principais instituições de Segurança Pública e Justiça do Estado do Rio de Janeiro; - Efetivo de emprego especial com alto índice de profissionalismo, vetor de excelência; - Soluções tecnológicas corporativas; - Exercer a função de agência central do sistema de inteligência do Estado do Rio de Janeiro; - Base de dados robusta e íntegra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de autonomia financeira; - Desmotivação dos servidores, baixo efetivo, plano de cargos e salários desatualizados, apontando para a necessidade de melhoria na diretriz de gestão de pessoas; - Desconformidades no atendimento ao público e no controle da qualidade; - Cultura organizacional de gestão por resultados embrionária; - Normativos internos desatualizados, refletindo em procedimentos e processos extremamente cartoriais, desarmonzizados, não integrados e não monitorados, impactando de sobremaneira na ineficiência e ineficácia das tarefas da SEPOL; - Formações e capacitações descontinuadas; - Sustentabilidade pouco observada; - Marketing institucional deficiente; - Segurança orgânica fragilizada; - Historicidade de problemas no fornecimento de material em quantidade e qualidade suficientes para cumprimento do desempenho das tarefas da SEPOL; - Necessidade de reorganização da instituição, primando pela prática de ações integradoras de coordenação e cooperação; - Necessidade de melhoria da gestão/monitorização de resultados, de projetos e de planejamento estratégico organizacional. 	INTERNO
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança da configuração política no âmbito do Estado do Rio de Janeiro; - Novos processos seletivos autorizados; - Nova política delineada pelo Plano Nacional de Segurança Pública; - Melhoria das finanças do Estado, tomando por base a implantação de ações de austeridade administrativa e econômica (orçamentária e financeira); - Ambiente de normalidade institucional, em plena vigência do estado de direito; - Reorganização do Sistema de Segurança Pública Estadual que culminou com a criação da SEPOL; - Existência de sistemas e infraestruturas de segurança pública já em funcionamento no Estado do RJ; - Grande cobertura da mídia, falada e escrita, nacional e internacional; - Atuação mentora dos órgãos de controle externos, com o foco em gestão; - Oportunidade de convênios, acordos de cooperação e captação de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação do crime organizado; - Política de desencarceramento; - Desprestígio nacional da carreira policial civil; - Surgimento de novas modalidades criminosas; - Subnotificações de crimes; - Atuação da criminalidade e violência urbana de qualquer natureza; - Obsolescência de parte dos equipamentos e instalações da SEPOL, pela não disponibilização de recursos financeiros para tal finalidade; - Baixa qualidade dos serviços públicos essenciais externos ou não afetos diretamente à temática da segurança pública (ex.: iluminação, mobilidade urbana, educação, saúde pública, etc.); 	EXTERNO
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	

Figura 3: Quadro resumido do diagnóstico estratégico para o Programa “Virando o jogo na SEPOL - Planejamento Estratégico (ref.: 2020-25)”.

7. ALINHAMENTOS

Em 2015, representantes dos 193 Estados membros da ONU, incluindo o Brasil, comprometeram-se a tomar medidas ousadas e transformadoras para a promoção do desenvolvimento sustentável, que visa atender as necessidades da geração atual sem comprometer as futuras. Esse compromisso materializou-se na Agenda 2030, onde estão definidos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), suas metas e métricas. Em 2020 a SEPOL aderirá à esta agenda, tornando necessária a atenção para esta pauta. Veja mais no site <https://ods.ibge.gov.br/> (Figura 4).



Figura 4: Objetivos do desenvolvimento sustentável (Agenda 2030) da Organização das Nações Unidas (ONU).

Cabe ressaltar que, tomando por base os apontamentos relativos à IDENTIDADE ESTRATÉGICA, a SEPOL dialoga com a maioria dos ODS expostos acima.

Foi publicada a Lei nº 13.675/2018 disciplinando a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública nacional, criando a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social - PNSPDS, bem como instituindo o Sistema Único de Segurança Pública- SUSP.

Em 1998 foi criado o Conselho Nacional de Chefes de Polícia Civil - CONPC, composto pelos chefes das polícias Cíveis de todos os Estados do Brasil e do Distrito Federal. Com reuniões periódicas, as decisões do CONPC são consubstanciadas em resoluções e tem caráter orientativo para as Polícias Cíveis.

O Governo do Estado do Rio de Janeiro definiu o Planejamento Estratégico do Estado até a data dos 50 anos da fusão do estado do Rio de Janeiro (2020-2025), identificando prioridades e políticas públicas para os anos

que virão. Por estarmos inseridos neste contexto, foram realizadas alterações que contemplem os direcionamentos governamentais. A SEPOL colaborou ativamente para a realização deste trabalho, em colaboração com a Casa Civil.

Internamente, a SEPOL adotou o alinhamento interno com os indicadores do Planejamento Plurianual (PPA) e de Gestão de Resultados, não só no sentido de orientar os gestores para a elaboração deste Planejamento, mas também em avaliar o grau de integração deste documento produzido com os demais indicadores intra e interinstitucionais supracitados.

8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E PERSPECTIVAS

Mais uma vez, considerando as declarações de IDENTIDADE ESTRATÉGICA e no DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL, foram definidos 4 (quatro) objetivos estratégicos. Os objetivos esclarecem, em palavras, os principais anseios e batalhas que, se vencidas, nos permitirá alcançar nossa declaração de visão.

Posteriormente, os objetivos foram agrupados em 2 eixos, também chamados de perspectivas, de acordo com suas correlações. Foram definidos os 4 principais eixos de atuação: ESTRUTURA E RESULTADOS E GESTÃO (Quadro 1).

Quadro 1: Perspectivas ou eixos de atuação estratégicos da SEPOL (2020-25).

ESTRUTURA E RESULTADO(S)	GESTÃO
OE-1: Fortalecimento dos mecanismos de investigação das infrações penais.	OE-3: Estruturar o Planejamento de governança da Secretaria de Estado de Polícia Civil.
OE-2: Incrementar os mecanismos de combate à corrupção, ao crime organizado e à lavagem de dinheiro.	
OE-4: Consolidar a imagem da Secretaria de Estado de Polícia Civil junto à sociedade.	

PERSPECTIVA ESTRUTURA E RESULTADO(S)

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMENTO DOS MECANISMOS DE INVESTIGAÇÃO DAS INFRAÇÕES PENAIS.

Apresentação: Disponibilizar, prover e fomentar o devido acesso às ferramentas necessárias para que a investigação das infrações penais ocorra de forma adequada. Dialoga com a Missão: SIM; Dialoga com a Visão: SIM.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: INCREMENTAR OS MECANISMOS DE COMBATE À CORRUPÇÃO, AO CRIME ORGANIZADO E À LAVAGEM DE DINHEIRO.

Apresentação: Colocar a SEPOL como uma das instituições mais empenhadas no combate à corrupção, às organizações criminosas e referência na recuperação de ativos. Dialoga com a Missão: SIM; Dialoga com a Visão: SIM.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: CONSOLIDAR A IMAGEM DA SECRETARIA DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL JUNTO À SOCIEDADE.

Apresentação: Aumentar a credibilidade institucional, possibilitando tal constatação por todos os segmentos da sociedade e órgãos governamentais. Dialoga com a Missão: SIM; Dialoga com a Visão: SIM.

PERSPECTIVA GESTÃO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: ESTRUTURAR O PLANEJAMENTO DE GOVERNANÇA DA SECRETARIA DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL.

Apresentação: Implementação de um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle, postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas a prover a melhoria dos serviços de polícia judiciária prestados à sociedade. Dialoga com a Missão: SIM; Dialoga com a Visão: SIM.

9. MAPAS DE “NEGÓCIO” E ESTRATÉGICO

O mapa de “negócio”, constitui uma moderna ferramenta que resume e, portanto, facilita o gerenciamento estratégico da organização. Esse modelo proposto auxilia no planejamento e na visualização das principais funções da SEPOL, bem como suas relações externas e internas (Quadro 1).

Um dos princípios elementares do mapa estratégico é sintetizar em uma única página a estratégia da instituição de forma clara e objetiva. Pensando nisso, adotou-se um layout mais compreensível e de fácil comunicação.

O formato de pirâmide facilita o fluxo de leitura de baixo para cima e deixa clara a relação alicerce e projeção. Na base estão os valores institucionais que alicerçam todos os demais elementos. Na sequência estão os 3 eixos de atuação e seus objetivos estratégicos correlatos. No topo do mapa estão a missão e finalmente onde queremos chegar, nossa visão de futuro (Figura 5).

QUADRO 2: Modelo de “Mapa de Negócio da SEPOL (validado em 20/05/2019 e aprovado pelo Conselho Superior de Polícia), com complemento da CI/SEPOL/CHGAB/164/2019.

Missão	Visão de Futuro	
“Apurar de maneira eficiente e qualificada as infrações penais	“Ser reconhecida como polícia judiciária, referência pelo alto índice de elucidação das infrações penais”.	
Parceiros-chave	Principais Produtos	Público alvo
- Secretaria de Polícia Militar (SEPM); - Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP); - Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJERJ); - Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPERJ).	- Inquérito policial.	- Sociedade.

Fonte: Extraído e adaptado do Planejamento Estratégico do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão do Governo Federal (Brasil, 2018)

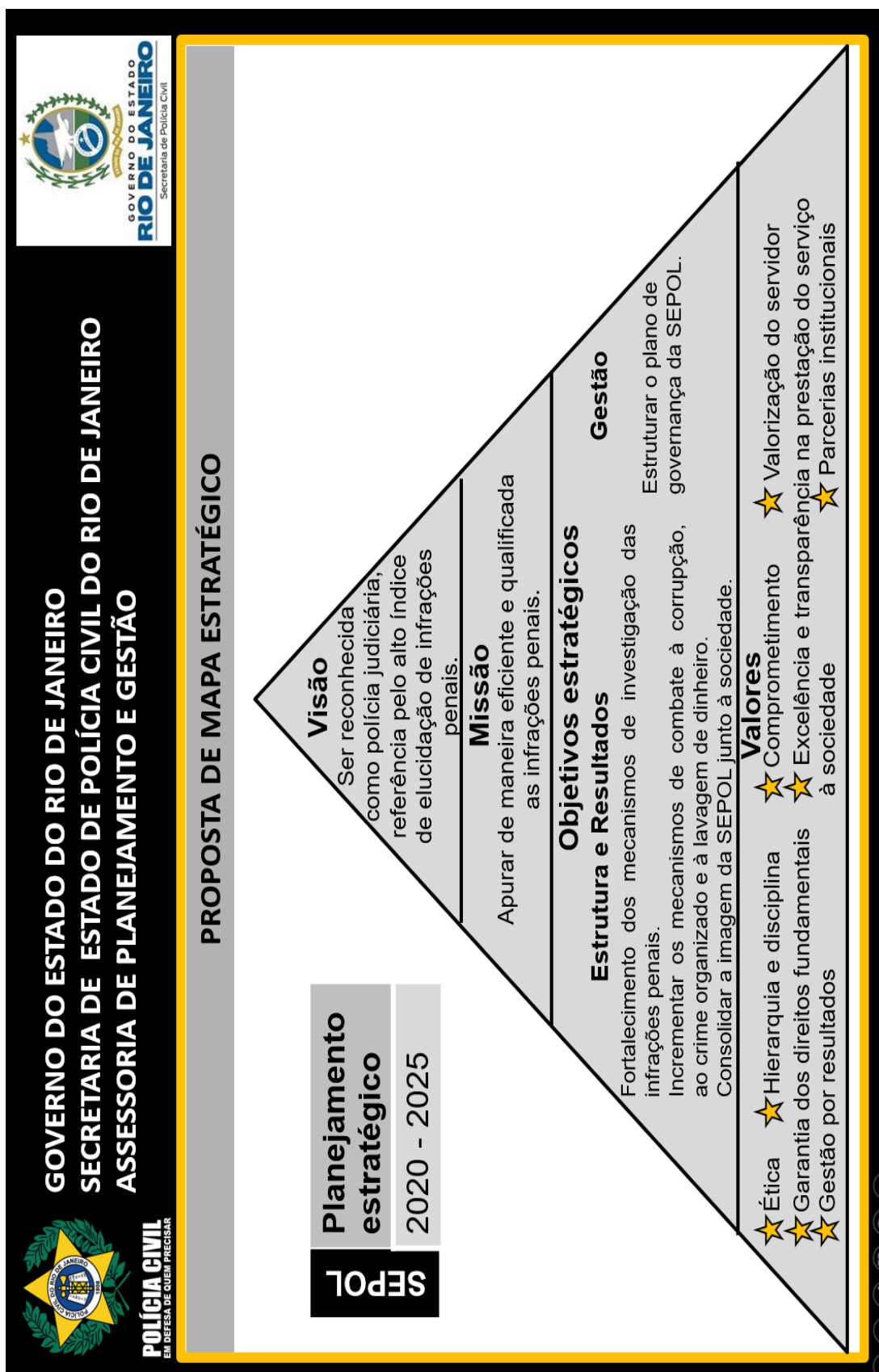


Figura 5: Mapa estratégico da SEPOL (ref.: 2020-25).

10. INDICADORES E METAS

Os objetivos esclarecem, em palavras, os principais obstáculos a serem transpostos, mas como saber se os objetivos estão sendo alcançados? A fim de tornarmos os objetivos mais factíveis e significativos, precisamos atribuir indicadores específicos para medir seus alcances.

O interesse na mensuração como meio para induzir melhorias de desempenho baseia-se na máxima "o que não se mede não se gerencia". O monitoramento de indicadores possibilita a assertiva gestão por resultados e não apenas gestão por entregas.

Alguns dos indicadores pactuados são oriundos das pactações e regulamentações externas e outras constituem variáveis críticas que precisam ser monitoradas, controladas e corrigidas tempestivamente pela alta gestão.

Por fim, foram definidas metas para estes indicadores, que é o que se pretende atingir.

Algumas metas são gerais e qualitativas, outras são específicas e quantitativas.

Importante ressaltar que houve êxito

PERSPECTIVA ESTRUTURA E RESULTADO(S):

OBJETIVO: FORTALECIMENTO DOS MECANISMOS DE INVESTIGAÇÃO DAS INFRAÇÕES PENAIS.

Indicador(es) de resultado(s):

- **Índice de execução geral do Planejamento Diretor de Tecnologia de Informação e Telecomunicações** - mede o percentual de ações executadas dentro do Planejamento Diretor de Tecnologia de Informação e Telecomunicações da SEPOL.
 - **Meta:** Atendimento de 40% do Planejamento em 2020; 30% em 2021, até alcançar o patamar de 100% em 2025.
- **Índice de execução do Planejamento Anual de Obras** - mede o percentual de ações executadas dentro do Planejamento de Ação ou Planejamento Diretor do DGAF, afeto ao Serviço de Suporte e Projetos de Engenharia.
 - **Meta:** Conclusão de 100 % de todas as obras previstas para o período dos 6 anos (2020 a 2025).
- **Índice de ocupação do Quadro de Policial ocupado (QLP)** – mede o percentual do contingente SEPOL ocupado.
 - **Meta:** Aumentar progressivamente o índice até alcançar o patamar de 15% até 2025.
- **Índice de servidores recapitados no Planejamento de Capacitação Continuada** – Mede o percentual de capacitação da força policial ocupada.
 - **Meta:** Aumentar em 10%, o índice de servidores recapitados, até o final de 2025.

- **Índice de capacitação de policiais civis das unidades especializadas em crimes de homicídios e violência doméstica ao ano** – Mensura o percentual da força lotada em unidades especializadas supracitadas.
 - **Meta:** Capacitar 30% dos policiais civis das unidades especializadas em crimes de homicídios e violência doméstica, até o final de 2025.
- **Capacitação de policiais civis de todas as unidades operacionais na área de inteligência de Segurança Pública** – Mede a quantidade total de policiais capacitados na área da inteligência aplicada à Segurança Pública.
 - **Meta:** Capacitar 100 agentes públicos de segurança do estado na área de inteligência de Segurança Pública ao ano.
- **Desenvolvimento e disponibilização de soluções de inteligência** – Mede a quantidade de soluções e ferramentas de inteligência aplicada à Segurança Pública.
 - **Meta:** Desenvolver e disponibilizar uma solução ou ferramenta, ao ano.
- **Índice de geração e capilarização do conhecimento em inteligência de segurança pública** – Mede a entrega de produtos e soluções em inteligência, geração e capilarização de conhecimento na área.
 - **Meta:** Realizar a entrega de 70% dos produtos de geração e capilarização de conhecimento em inteligência de segurança pública, até o final de 2025.
- **Índice de reestruturação do Guardiã na SEPOL** – Mensura o andamento em termos percentuais, referente à implantação e operacionalização do Sistema Guardiã, no âmbito da SEPOL.
 - **Meta:** Realizar 100% dos testes e demais diagnósticos para transferência, em 2020; atingir o patamar de 100% da digitalização dos documentos afetos ao Guardiã, até 2025; iniciar a interceptação de VOIP, até 2025.
- **Índice de afastamentos temporários dos policiais civis, em razão de saúde** – Mensura o percentual de afastamentos temporários, associados a problemas de saúde dos servidores policiais.
 - **Meta:** Reduzir em 5% ao ano os afastamentos temporários dos policiais civis em razão de saúde.
- **Normatização da gestão da prova científica** – Implanta uma nova diretriz de melhoria da cadeia de custódia.
 - **Meta:** Elaboração de minuta de normativa e publicação desta em 2020.
- **Capacitação de servidores da polícia científica** – Mensura o número de profissionais atuantes na perícia, capacitados ao ano.
 - **Meta:** Capacitar 150 profissionais ao ano.
- **Melhoria de formação e geração de conhecimento por área técnica e respectivas necessidades através e parcerias com Instituições de**

Ensino Superior – Mede a quantidade de parcerias da SEPOL com as Instituições de Ensino Superior e Institutos de Pesquisas.

- **Meta:** Realizar 1 acordo de cooperação técnica ao ano.
- **Produção de laudos periciais em razão da demanda solicitada (excluídas as hipóteses de não atendimento por falta de insumos ou equipamentos)** – Mensura o principal parâmetro de produtividade na área técnico-científica da SEPOL.
 - **Meta:** Atender a 70% das solicitações de exames, com a produção de laudos periciais, no período de janeiro a dezembro.
- **Redução dos passivos de exames pendentes** – Mede o percentual de exames periciais pendentes.
 - **Meta:** Redução em 15% dos laudos pendentes tendo como referência, o número de laudos pendentes em dezembro do ano anterior.

OBJETIVO: INCREMENTAR OS MECANISMOS DE COMBATE À CORRUPÇÃO, AO CRIME ORGANIZADO E À LAVAGEM DE DINHEIRO.

Indicador(es) de resultado(s):

- **Índice de pessoas físicas e jurídicas analisadas nas investigações de combate aos crimes de corrupção, crime organizado e lavagem de dinheiro** – Mede o percentual de pessoas físicas e/ou jurídicas investigadas nas modalidades criminais supracitadas.
 - **Meta:** Aumentar em 5%, o percentual de pessoas físicas e/ou jurídicas, ao ano.
- **Capacitação de policiais civis do DGCOR-LD** – Mensura o número ou quantitativo total de servidores policiais lotados na referida unidade, que passaram por treinamento afeto à área.
 - **Meta:** Capacitar 300 policiais civis, em crimes de combate à corrupção, crime organizado e lavagem de dinheiro, até o final de 2025.
- **Índice de valores recuperados, decorrentes de crimes de combate à corrupção, crime organizado e lavagem de dinheiro** - Mede o percentual de valores recuperados nas modalidades penais mencionadas anteriormente.
 - **Meta:** Aumentar em 5%, o percentual de valores recuperados, em relação ao ano anterior.
- **Índice de autorias elucidadas de crimes de combate à corrupção, crime organizado e lavagem de dinheiro** – Mensura o percentual de autoria elucidadas das referidas modalidades criminais.
 - **Meta:** Aumentar em 5%, o percentual de autorias elucidadas, nas modalidades mencionadas anteriormente, em relação ao ano anterior.

OBJETIVO: CONSOLIDAR A IMAGEM DA SECRETARIA DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL JUNTO À SOCIEDADE.

Indicadores de resultado(s):

- **Índice de produtividade da Corregedoria Geral de Polícia Civil –** Mensura o percentual de produtividade do órgão correcional da SEPOL.
 - **Meta:** Concluir 80% dos feitos penais e administrativos, com mais de três anos de duração, a cada ano.

- **Número de policiais civis mortos e feridos em serviço –** Mensura a quantidade de servidores policiais mortos e feridos em serviço.
 - **Meta:** Não ultrapassar os números do ano anterior, a cada ano.

- **Implantação e operacionalização do índice de medidas despenalizantes –** Regula e estabelece uma mensuração dos percentuais de medidas despenalizantes.
 - **Meta(s):** Aprovar a normativa (Resolução) em 2020; Aumentar em 5% o número de medidas, em relação ao ano anterior, a partir de 2021.

- **Implantação e operacionalização do índice de satisfação do cidadão –** Regula e estabelece uma mensuração dos percentuais de satisfação dos usuários (sociedade) que recebem os serviços da SEPOL.
 - **Meta(s):** Elaboração e implantação do instrumento de avaliação em 2020; Estabelecimento de interface entre o DAC, o e-OUVE e o E-SIC, em 2020; Diminuição de 5% de críticas e reclamações recebidas pela ouvidoria e pelo DAC, ao ano.

- **Índice de autorias criminosas elucidadas no ano –** Mensura o número autorias criminosas elucidadas.
 - **Meta:** Aumentar em 1% o índice, ao ano.

- **Índice de pessoas capturadas, decorrentes de mandado de prisão –** Mede o percentual de pessoas capturadas decorrentes de mandado de prisão.
 - **Meta:** Aumentar em 1% o número de pessoas capturadas decorrentes de mandado de prisão, ao ano.

- **Ações integradas em operações policiais com os órgãos de segurança pública estaduais, federais e internacionais –** Mensura o número de operações e demais ações integradas com as demais organizações de segurança pública (OSP).
 - **Meta:** Realizar 16 ações integradas em operações policiais com os órgãos de segurança pública estaduais, federais e internacionais, ao ano.

- **Índice de cumprimento de mandados dos condenados à reclusão –** Mede o percentual de cumprimento de mandados de condenado(a)s à reclusão.
 - **Meta:** Aumentar em 1%, o percentual de cumprimento de mandados de condenados à reclusão, ao ano.

- **Alcance das metas do Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados (SIM) –** Mensura o atendimento ao SIM.

- **Meta:** Atender a 100% das metas estabelecidas no SIM.
- **Índice de autorias criminosas elucidadas - Letalidade Violenta**
 - **Meta:** Aumentar em 5%, o percentual de autorias elucidadas de letalidade violenta, ao ano.
- **Índice de seguidores nas redes sociais –** Mede o crescimento dos seguidores, nas redes sociais da SEPOL.
 - **Meta:** Aumentar em 1%, o percentual de seguidores nas redes sociais da SEPOL, ao ano.
- **Quantidade de postagens nas redes sociais da SEPOL –** Mede o número de postagens nos diversos instrumentos de interação social da SEPOL com a sociedade.
 - **Meta:** Realizar, no mínimo 1 (uma) postagem por dia, nas redes sociais da SEPOL.
- **Índice de apoios realizados ao juizado do torcedor e grandes eventos –** Mede o percentual de atividades ou ações de apoio, relacionadas ao juizado do torcedor e grandes eventos.
 - **Meta:** Estar presente em 100 % dos eventos vinculados ao juizado do torcedor e grandes eventos.
- **Índice de ações educacionais em segurança para o público externo –** Mensura o percentual de ações educacionais, direcionadas ao público externo.
 - **Meta:** Aumentar as ações educacionais, direcionadas ao público externo, em 1% a cada ano.
- **Índice de descoberta de paradeiros –** Mede o percentual de descoberta de paradeiros.
 - **Meta:** Manter o índice de descoberta de paradeiros acima de 80%, ao ano
- **Índice de elucidação de autoria dos crimes de homicídios –** Mensura o percentual de elucidação de autorias de crimes de homicídios.
 - **Meta:** Aumentar progressivamente o percentual das elucidações de autorias dos crimes de homicídios, até alcançar o patamar de 35% em 2025.
- **Índice de medidas protetivas solicitadas à justiça –** Mensura o percentual de medidas protetivas requeridas ao poder judiciário.
 - **Meta:** Aumentar em 1% o índice de medidas protetivas solicitadas à justiça, ao ano.
- **Índice de elucidação de autoria dos crimes de feminicídio –** Mensura a elucidação de autoria dos crimes de feminicídio, em níveis percentuais.

- **Meta:** Aumentar progressivamente os níveis percentuais de elucidação de autoria dos crimes de feminicídio, até alcançar o patamar de 95% em 2025.
- **Índice de elucidação de autoria dos crimes de homicídio de policiais –** Mede a elucidação de autoria dos crimes de homicídios de policiais, em níveis percentuais.
 - **Meta:** Aumentar progressivamente a taxa de elucidação de autoria do crime de homicídios de policiais, até alcançar o patamar de 60% em 2025.
- **Índice de apreensão de fuzis –** Mede o percentual de apreensão de fuzis.
 - **Meta:** Aumentar o índice de apreensão de fuzis, em 1% ao ano.
- **Índice de outras armas de fogo apreendidas –** Mede o percentual de outras armas de fogo apreendidas.
 - **Meta:** Aumentar o índice de apreensão de outras armas de fogo apreendidas, em 1% ao ano.
- **Índice de transparência (respostas a demandas recebidas) –** Mensura o percentual de respostas solicitadas à SEPOL, em atendimento à política de Transparência Pública.
 - **Meta:** Prestar respostas a 100% das demandas da população recebidas pela Controladoria Geral da SEPOL.

OBJETIVO: ESTRUTURAR O PLANEJAMENTO DE GOVERNANÇA DA SECRETARIA DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL.

Indicadores de resultado(s):

- **Aprovação da Lei Orgânica da SEPOL –** Monitora a aprovação da normativa.
 - **Meta:** Aprovar a normativa até 2025.
- **Índice de Assertividade Orçamentária e Financeira (LOA) –** Mede a boa execução orçamentário-financeira da SEPOL.
 - **Meta:** Executar 90% dos recursos LOA disponíveis no exercício financeiro (ano).
- **Aprovar a Lei de Criação de Taxas para a Polícia Judiciária -** Monitora a aprovação da normativa.
 - **Meta:** Aprovar a normativa até 2025.
- **Aderência ao Sistema Único de Segurança Pública para integrar as políticas de segurança até 2025 –** Monitora a adesão da SEPOL ao Sistema Único de Segurança Pública.
 - **Meta:** Atender plenamente aos pré-requisitos (Lei 13.677/18) até 2021.
- **Implantação do portfólio de projetos da SEPOL –** Inaugura a política de implantação de Gestão de Projetos na SEPOL.
 - **Meta:** Elaborar e monitorar 100% dos projetos da SEPOL, até 2025;

- **Implementar o banco de aquisições da SEPOL** – Centraliza e atualiza as necessidades de aquisições da SEPOL.
 - **Meta:** Elaborar e realizar a manutenção de 100% das aquisições da SEPOL, até 2025.
- **Elaboração, publicação e monitorização do Planejamento Estratégico** – Mede a publicação e monitoramento do Planejamento Estratégico da SEPOL, para o período de 2020-25.
 - **Meta:** Monitorar 100% dos órgãos da SEPOL que participam do Planejamento Estratégico, anualmente.
- **Aumentar a captação de recursos externos (extra-LOA)** – Monitora os recursos captados (extra-LOA) pela SEPOL.
 - **Meta:** Aumentar o montante captado em 10%, referente ao orçamento disponibilizado pela LOA, no exercício (ano).
- **Desenvolvimento de uma ferramenta de consolidação de ações educacionais, voltadas para o público externo** – Mensura a entrega (implantação) de ferramenta de TI, responsável pela alimentação e geração de relatórios de atividades educacionais para o público externo de toda a SEPOL.
 - **Meta:** Entrega Ferramenta desenvolvida em 2020.
- **Reorganização da estrutura da Corregedoria Geral de Polícia Civil** – Monitora a criação de uma nova estrutura correcional, com vistas otimizar os diferentes recursos institucionais disponíveis.
 - **Meta:** Elaborar e aprovar a normativa de reestruturação organizacional, até 2021.
- **A CGPOL vai às Corregedorias** - Mede o percentual de visitas do nível Central, para as unidades regionais, com vistas a harmonização de processos, verificação
 - **Meta:** Atender e/ou realizar 100% das visitas planejadas no ano
- **Índice de correções e/ou inspeções** – Mensura o percentual de visitas às diversas subunidades (órgãos) da SEPOL.
 - **Meta:** Atender e/ou realizar 100% das visitas planejadas.

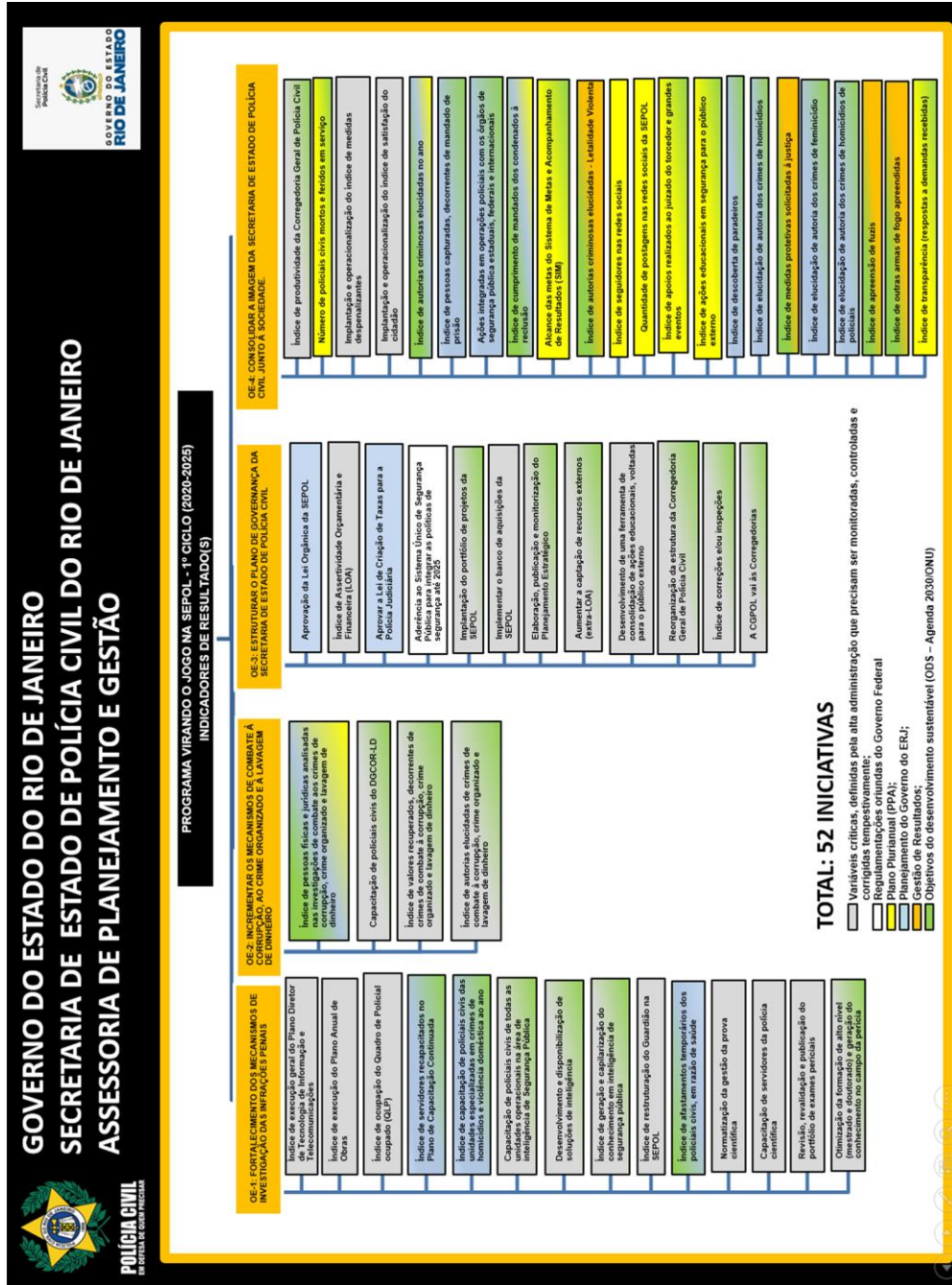


Figura 6: Indicadores de resultados da SEPOL para o Planejamento estratégico (2020-25).

11. DETALHAMENTO ESTRATÉGICO:

Este modelo foi desenvolvido com o objetivo de facilitar a comunicação interna, visando a clareza na identificação dos meios indispensáveis ao alcance dos objetivos institucionais pactuados.

No primeiro nível são apresentados os Objetivos Estratégicos numerados de 1 a 4 e abaixo de cada um deles estão as estratégias correspondentes. Estas estratégias não são as ações propriamente ditas, e sim os temas e pontos de atenção ou destaque relacionados a cada um dos objetivos. Alguns temas impactam mais de um objetivo, não havendo necessidade de repeti-los, pois já estão contemplados e serão observados nos diversos segmentos.

É importante frisar que algumas ameaças identificadas na matriz SWOT serão trabalhadas em temas específicos e outras estão mitigadas por meio das Relações Institucionais, que apesar de vinculada ao objetivo “Fortalecer a imagem Institucional”, permeia interesses relacionados aos demais objetivos.

Com esta ferramenta será possível mapear temas não trabalhados, o orçamento destinado a cada um deles e os esforços correlatos. Esta ferramenta também irá auxiliar na organização de reuniões temáticas com o objetivo estratégico.

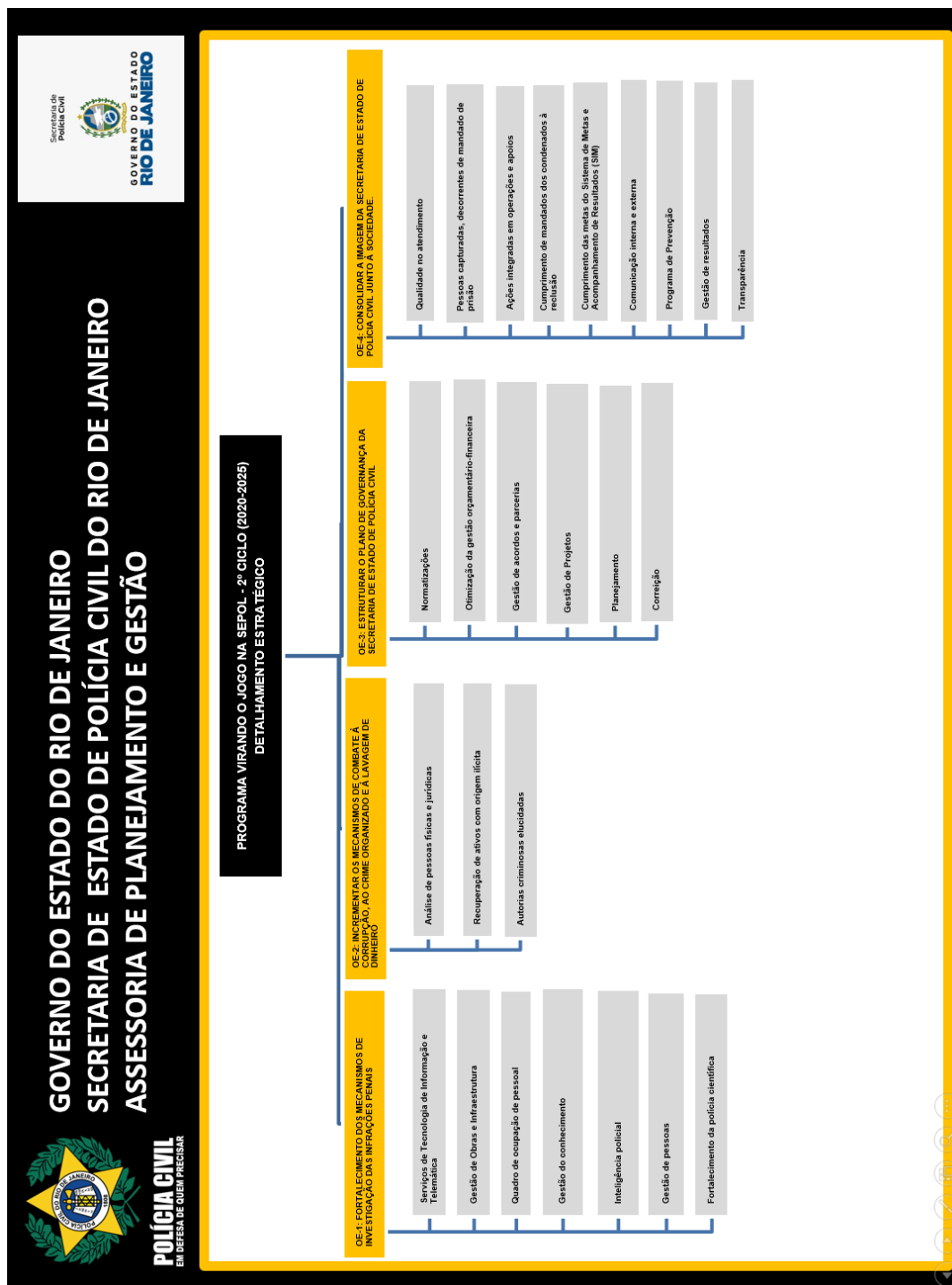


Figura 8: Detalhamento estratégico da SEPOL para o período de 2020 a 2025.

12. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Os indicadores evidenciam as métricas de alcance dos objetivos, já as iniciativas são as ações que deverão impactar estas métricas. Utilizando o documento "detalhamento estratégico", serão implementadas iniciativas, ações e projetos para cada um dos temas abordados, possibilitando um controle mais direcionado.

As principais iniciativas já foram definidas pelos diversos gestores da organização, chancelados pela alta administração e aprovadas pelo Conselho Superior de Polícia. Todas elas deverão estar alinhadas às seguintes diretrizes definidas como fundamentais para o sucesso da estratégia:

INCREMENTAR OS MECANISMOS DE COMBATE À CORRUPÇÃO, AO CRIME ORGANIZADO E O FORTALECIMENTO DOS MECANISMOS DE INVESTIGAÇÃO DAS INFRAÇÕES PENAIS	Serviços de tecnologia de informação e telemática	Direcionar os recursos de TIT às prioridades institucionais, promovendo a melhoria continuada deste segmento.
	Gestão de obras e infraestrutura	Administrar de forma correta e eficaz todas as variáveis envolvidas nas obras em realização e previstas.
	Quadro de ocupação de pessoal	Gerir continuamente a necessidade de efetivo.
	Gestão do conhecimento	Identificar e reter os conhecimentos disponíveis, oportunizando seu melhor aproveitamento, difusão e perpetuação.
	Inteligência policial	Produzir conhecimento que possibilite a geração de provas e apoie as investigações.
	Gestão de pessoas	Realizar a gestão mais otimizada dos servidores efetivamente operacionais.
	Fortalecimento da prova científica	Otimizar o gerenciamento das provas, ensaios e capacitação de pessoal da polícia científica como elementos determinantes da melhoria do sistema de gestão da prova processual penal.
	Análise de pessoas físicas e jurídicas	Realizar a monitorização de pessoas físicas e jurídicas, com vistas a subsidiar as investigações dos crimes de corrupção, crime organizado e lavagem de dinheiro.
	Recuperação de ilícitos com origem ilícita	Fomentar a recuperação de ativos de origem ilícita como estratégia primordial para combater as causas e efeitos do crime organizado.

**CONSOLIDAR A IMAGEM DA SECRETARIA DE ESTADO DE
POLÍCIA CIVIL JUNTO À SOCIEDADE**

**ESTRUTURAR O PLANEJAMENTO DE
GOVERNANÇA DA SECRETARIA DE ESTADO DE
POLÍCIA CIVIL**

Autorias elucidadas	criminosas	Promover os meios necessários que possibilitem a produção de provas e o apoio às investigações.
Normatizações		Instituir mecanismos normatizadores que otimizem a governança institucional.
Otimização da gestão orçamentário-financeira		Administrar de forma correta e efetiva a execução orçamentária.
Gestão de acordos e parcerias	de e	Atrair e estabelecer parcerias que apoiem o desempenho da missão institucional.
Gestão de projetos	de	Disseminar o conhecimento, habilidades e ferramentas para planejar, executar e melhor monitorar os projetos.
Planejamento		Consolidar e atualizar o Planejamento estratégico situacional como instrumento norteador da gestão.
Correição		Instituir e fortalecer os mecanismos de correição que garantam a prevenção dos desvios funcionais e protejam a organização.
Qualidade no atendimento	no	Prestar atendimentos norteados pelos valores da organização.
Pessoas capturadas, decorrentes de mandado de prisão		Fomentar os bons meios necessários à captura de pessoas, com mandados de prisão pendentes.
Ações integradas em operações e apoios	em e	Fomentar a execução de trabalhos e demais ações com outros órgãos externos.
Cumprimento de mandados dos condenados à reclusão		Garantir o cumprimento de mandados de forma oportuna, segura e efetiva.
Cumprimento das metas do Sistema Integrado de Metas (SIM)		Perseguir o atendimento pleno aos indicadores estratégicos de criminalidade.

Comunicação interna e externa e Aprimorar o fluxo de comunicação interna e externa, difundindo de forma mais eficaz, as informações corporativas.

Programa de Prevenção de Desenvolver projetos e demais iniciativas de prevenção à criminalidade e mecanismos de proteção às vítimas.

Gestão de resultados Monitorar a produtividade da organização.

Transparência Manter o alto nível de respostas garantidoras do direito de acesso a informação.

13. COORDENAÇÃO

SECRETÁRIO DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL

Delegado Marcus Vinícius de Almeida Braga

ASPLAN – ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Delegada Gabriela Von Beauvais da Silva

14. ÓRGÃOS COLABORADORES

CHEFE DE GABINETE

Delegado Ricardo Barboza de Souza

SUBSECRETARIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Delegado Flávio Marcos Amaral de Brito

SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO E INTEGRAÇÃO OPERACIONAL

Delegado Fábio Oliveira Barucke

SUBSECRETARIA DE INTELIGÊNCIA

Delegado Luiz Lima Ramos Brito

CORREGEDORIA GERAL

Delegado Glaudiston Galeano Lessa

CONTROLADORIA GERAL

Delegado Gilberto da Cruz Ribeiro

DGCCC-LD – DEPARTAMENTO GERAL DE INVESTIGAÇÃO À CORRUPÇÃO, AO CRIME ORGANIZADO E A LAVAGEM DE DINHEIRO

Delegada Patrícia da Costa de Almeida Alemany

DGHPP – DEPARTAMENTO GERAL DE HOMICÍDIO E PROTEÇÃO À PESSOA

Delegado Antônio Ricardo Lima Nunes

DGPE – DEPARTAMENTO GERAL DE POLÍCIA ESPECIALIZADA

Delegado Delmir da Silva Gouvea

DGPC - DEPARTAMENTO GERAL DE POLÍCIA DA CAPITAL

Delegado Allan Turnowski

DGPI – DEPARTAMENTO GERAL DE POLÍCIA DO INTERIOR

Delegado Alexandre Ziehe

DGPB – DEPARTAMENTO GERAL DE POLÍCIA DA BAIXADA

Delegado Felipe Lobato Curi

DGAF – DEPARTAMENTO GERAL DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Delegado Rafael Willis

DGTIT – DEPARTAMENTO GERAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E TELECOMUNICAÇÃO

Delegado Eduardo Clementino de Freitas

DGGP – DEPARTAMENTO GERAL DE GESTÃO E PESSOAS

Delegada Sania Burlandi Cardoso

DGPTC – DEPARTAMENTO GERAL DE POLÍCIA TÉCNICO CIENTÍFICA

Delegada Nadia Sad Abrahao

ACADEPOL – ACADEMIA ESTADUAL DE POLÍCIA SYLVIO TERRA

Delegada Renata Teixeira de Assis



ASCOM - ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Jornalista Marcelo Ahmed

15. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Polícia Civil do Governo do Distrito Federal. Planejamento Estratégico Institucional – Programa Avançar. Brasília-DF (2019). 35 pg.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Planejamento Estratégico do Governo Federal. Brasília-DF (2018).

CUNHA, Ana L.; MARQUES, José Augusto V. Planejamento Governamental. Cadernos Temáticos de Ciências Gerenciais, Sete Lagoas, MG, n. 4, jul. 2004.

GIACOBBO, M. Monografia. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. Disponível em: <http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/download/1003/1077>.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. São Paulo: Campus, 1997.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. *Balanced Scorecard*. Disponível em <http://www.gestiopolis.com/Canais4/ger/sistemageren.htm>. Acesso em 11/10/2007.

REZNIK, L. 200 anos da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro, Editora Ideorama (2009) – 1ª Ed. Rio de Janeiro, RJ. 240 p.