



GOVERNO DO
Rio de
Janeiro

SECRETARIA
DE SEGURANÇA



PLANO ESTRATÉGICO

— 2019 • 2020 —

Secretaria de Estado de Segurança
do Rio de Janeiro - Seseq

SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA

PLANO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA
DO RIO DE JANEIRO 2019-2020

RIO DE JANEIRO
2018



**SECRETARIA
DE SEGURANÇA**

Interventor Federal

General de Exército Walter Souza Braga Netto

Secretário de Intervenção Federal

General de Divisão Paulo Roberto de Oliveira

Secretário de Estado de Segurança do Rio de Janeiro

General de Divisão Richard Fernandez Nunes

Chefe de Gabinete

Carlos Eduardo Barbosa da Costa

Assessor do Secretário de Segurança

Flávio Roberto Bezerra Morgado

Assessoria de Gabinete

Tatiane Helena Perovano da Silva Vidal

Assessoria Especial de Projetos

Luciano Bueno

Nathalia Rodrigues Cordeiro

RIO DE JANEIRO. Governo do Estado do Rio de Janeiro.
Secretaria de Segurança Pública.
R585p Plano Estratégico da Secretaria de Estado de Segurança do Estado
do Rio de Janeiro: 2019-2020. – Rio de Janeiro, RJ: a Secretaria,
2018.

40 p. : il. ; 30 cm.

ISBN

1. Planejamento Estratégico. 2. Legado Federal. 3. Intervenção.
I. Autor. II. Título.

CDD 658.4012

**SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA
DO RIO DE JANEIRO**

| | |
|-------------------------------|---|
| RICHARD FERNANDEZ NUNES | SECRETÁRIO DE ESTADO DE SEGURANÇA |
| ROBERTO ALZIR DIAS CHAVES | SUBSECRETÁRIO DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS |
| HELENA DE REZENDE | SUBSECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO, VALORIZAÇÃO E PREVENÇÃO |
| AUGUSTO CÉSAR DE BRITO NAYLOR | SUBSECRETÁRIO DE INTELIGÊNCIA |
| RODRIGO ALVES | SUBSECRETÁRIO DE COMANDO E CONTROLE |
| HÉLIO PACHECO LEÃO | SUBSECRETÁRIO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA |
| LUIZ SÉRGIO WIGDEROVITZ | OUVIDOR DE POLÍCIA |
| IVONE FERREIRA CAETANO | CORREGEDORA GERAL |
| LUIS CLÁUDIO LAVIANO | COMANDANTE DA POLÍCIA MILITAR |
| RIVALDO BARBOSA DE A. JÚNIOR | CHEFE DA POLÍCIA CIVIL |
| JOANA DA C. MARTINS MONTEIRO | DIRETORA-PRESIDENTE DO ISP |

EQUIPE TÉCNICA

| | |
|---------------------------------|---|
| CARLOS EDUARDO B. DA COSTA | CHEFE DE GABINETE/SESEG |
| FLAVIO ROBERTO B. MORGADO | ASSESSOR DO SECRETÁRIO DE SEGURANÇA/SESEG |
| LUCIANO BUENO | ASSESSORIA DE PROJETOS/SESEG |
| NATHALIA R. CORDEIRO | ASSESSORIA DE PROJETOS/SESEG |
| TATIANE H. PEROVANO DA S. VIDAL | ASSESSORIA DE GABINETE/SESEG |
| CÉSAR A. DE CARVALHO JUNQUEIRA | SUBSECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS/SESEG |
| VANESSA DE AMORIM CORTES | SUBSECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS/SESEG |
| GIULIA GARUZI LUZ | SUBSECRETARIA DE EDUCAÇÃO, VALORIZAÇÃO E PREVENÇÃO/SESEG |
| FLÁVIA VASTANO MANSO | INSTITUTO DE SEGURANÇA PÚBLICA - RIO SEGURANÇA |
| RENATA COSTA POMPAS | POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO |
| RAFAEL C. DE MENEZES | POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO |
| MARIA ÍRIS VIEIRA BARCELOS | POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO |
| ANA MARIA A. MONTANDON | POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO |

APRESENTAÇÃO

Embora difícil de concretizar, tendo em vista a complexidade das demandas com que a área de segurança do Estado precisa lidar cotidianamente, o exercício de planejamento é fundamental para o desenvolvimento da instituição e aprimoramento das suas políticas públicas. É consenso entre os especialistas de gestão que quanto melhor for desenvolvido o planejamento (estratégia), menor será o tempo empregado na correção e ajuste de suas ações.

O alinhamento estratégico tem o condão de mobilizar a organização com o objetivo de pensar sua identidade organizacional, analisar seu ambiente interno e externo e estabelecer estratégias dirigidas ao alcance de metas relacionadas à visão de longo prazo. O alcance deve contar, portanto, com direcionamento de todos os atores da organização com um propósito bem definido, sendo essencial para que se evite o desperdício de recursos.

Durante o ano de 2018, com o advento da intervenção federal na área da Segurança Pública, foi realizado o exercício de alinhamento estratégico, já ocorrido para os períodos 2010-2014 e 2015-2018. Comparado às experiências anteriores, pode-se dizer que, hoje, (i) internamente, há um acúmulo de experiência na área de planejamento e melhor qualidade da análise criminal e (ii) externamente, maior sistematização do conhecimento sobre segurança pública a partir de profusão de estudos e relatórios.

Entretanto, considerando que o cenário atual é bastante diverso daquele que orientou o plano anterior e devido ao ambiente de incertezas nas esferas estadual e federal, optou-se por um planejamento com um alcance temporal menor do que os anteriores. Com um olhar voltado para os próximos dois anos e partindo de um diagnóstico prévio, o Plano atual privilegia a factibilidade das ações, a continuidade de iniciativas exitosas e a correção de rumos daquilo que não vêm atingindo os resultados esperados.

Com a SESEG exercendo o papel de condutora do processo, o Plano Estratégico 2019-20 consolida e divulga os resultados do trabalho de alinhamento estratégico da Segurança, estando circunscrito a diretrizes e linhas de ação, as quais orientarão os respectivos planos estratégicos, projetos e ações dos órgãos estaduais de segurança pública.

Índice

| | |
|--|-----------|
| 1. Introdução | 2 |
| 2. Balanço das ações estratégicas de 2015-2018 | 4 |
| 3. Balanço das operações e repercussão nos veículos de comunicação | 15 |
| 4. Balanço dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade | 18 |
| 5. Objetivos | 21 |
| 6. Alinhamento Estratégico da Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro | 22 |
| 6.1 Identidade Organizacional | 22 |
| 6.2 Análise de Ambiente | 23 |
| 6.3 Questões Estratégicas..... | 25 |
| 6.4 Mapa Estratégico..... | 26 |
| 7. Projetos e ações | 30 |
| 7.1 Indicadores e metas | 36 |
| 8. Próximas Etapas..... | 37 |
| 9. Lista de siglas | 38 |
| 10. Referências Bibliográficas..... | 40 |

1. Introdução

Com o advento do estado de calamidade pública na administração financeira do Estado, estabelecida no ano de 2016 por meio do Decreto Estadual nº 45.692, a Segurança Pública, assim como os demais serviços públicos essenciais destinados à população fluminense, sofreu a necessidade de racionalização de despesas vinculadas à operacionalização dos serviços básicos. O impacto desta medida foi sentido diretamente na implantação e no aperfeiçoamento de Programas e Projetos estratégicos previamente planejados nas duas últimas edições do Plano Estratégico da Secretaria de Estado de Segurança (2010-2014 e 2015-2018).

Destarte, podem ser citados exemplos de Programas que já haviam sido consolidados na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro (ERJ), e que sofreram revezes. São eles o Sistema de Gerenciamento de Metas para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade (SIM – Decreto Estadual nº 41.931/2009) e o Regime Adicional de Serviço (RAS – Decreto Estadual nº 43.538/2012), cujos pagamentos das premiações e das horas extras trabalhadas foram descontinuados nos últimos anos. Houve, também, consequências negativas para a Política de Pacificação, que tem hoje a sua principal frente de atuação nas áreas contempladas pelo programa de Unidades de Polícia Pacificadora – UPP. Contudo, estas não alcançaram a regularidade necessária de aporte de recursos materiais e humanos no decorrer dos anos. Conseqüentemente, tal política pública não alcançou o horizonte inicialmente almejado.

Somado a isso, o cenário se agravou ainda mais em razão dos prejuízos causados pela escassez de recursos voltados para o pagamento de serviços essenciais dos Órgãos Policiais do ERJ e que prejudicaram a recomposição dos efetivos pela ausência de concursos públicos, a manutenção das viaturas, o fornecimento de combustível, a manutenção do sistema do Programa Delegacia Legal, a manutenção de aeronaves, dentre outros.

A realidade encontrada pela Intervenção teve reflexo direto na prestação dos serviços voltados para o cumprimento da missão constitucional das Polícias Civil e Militar, o que pode ter contribuído para o fortalecimento das facções criminosas no Estado, impactando os resultados dos Indicadores de Criminalidade e, portanto, a sensação de segurança da população.

Como consequência, ainda que tenha havido o apoio das Forças Armadas em ações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), nos últimos nos anos, nesta Unidade Federativa – seja pelo emprego de tropas em operações de pacificação do Governo Estadual em diferentes comunidades do Rio de Janeiro ou pelo suporte para a realização de grandes eventos no Estado – no dia 16 de fevereiro de 2018 foi decretada a intervenção federal no ERJ, com o objetivo de pôr termo ao grave comprometimento da ordem pública (Decreto Federal nº 9.288). O cargo de interventor estabelecido pela normativa é de natureza militar e o prazo da Intervenção Federal foi fixado até 31 de dezembro de 2018.

Embora a Intervenção Federal para fins de cumprimento da normativa supracitada compreenda as áreas da Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), da Secretaria de Administração Penitenciária (SEAP) e da Secretaria de Estado de Defesa Civil / Corpo de Bombeiros Militar (SEDEC/CBMERJ), no âmbito deste estado, somente estão vinculados administrativamente à SESEG, as Polícias Civil (PCERJ) e Militar (PMERJ), o Instituto de Segurança Pública (ISP) e a Corregedoria Geral Unificada (CGU) – conforme Decreto Estadual nº 46.103/2017.

A 1ª edição do Plano Estratégico da Intervenção Federal na área da Segurança Pública do ERJ foi publicada no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro (DOERJ) em 29 de maio e sua 2ª edição em 4 de dezembro de 2018, através da Portaria Normativa nº 22. A amplitude do plano alcança as Secretarias de Estado e os Órgãos de Segurança Pública (OSP) a elas vinculados e cujos Objetivos Estratégicos (OE) compreendem: (OE/01) Diminuir, gradualmente, os índices de criminalidade; (OE/02) Recuperar, incrementalmente, a capacidade operativa das Secretarias de Estado e OSP intervencionados do Estado do Rio de Janeiro; (OE/03) Articular, de forma coordenada, as instituições dos entes federativos; (OE/04) Fortalecer o caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional; (OE/05) Melhorar a qualidade e a gestão do Sistema Prisional, das Secretarias de Estado e dos OSP intervencionados; e (OE/06) Implantar estruturas necessárias ao planejamento, coordenação e gerenciamento das ações estratégicas da Intervenção Federal.

Deste modo, o Plano Estratégico da Secretaria de Estado de Segurança 2019-20 se encontra alinhado às diretrizes e linhas de ação do Plano Estratégico da Intervenção Federal.

2. Balanço das ações estratégicas de 2015-2018

Desde 2009, a Secretaria de Estado de Segurança (SESEG) vem implantando técnicas gerenciais para fomentar as ações de redução da criminalidade no Estado do Rio de Janeiro. Entre os principais exemplos estão: (i) o estabelecimento de Indicadores Estratégicos de Criminalidade (Letalidade Violenta, Roubo de Veículos e Roubos de Rua), (ii) a reestruturação das divisões geográficas – tendo como resultado a implantação das Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) e das Circunscrições Integradas de Segurança Pública (CISP), (iii) o fortalecimento das Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP) e (iv) a implantação de um programa de incentivos para os policiais de acordo com o cumprimento de metas de redução da criminalidade: o Sistema de Gerenciamento de Metas para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade (SIM).

Não obstante, a crise fiscal que afligiu o Estado do Rio de Janeiro a partir de 2015 reduziu a margem de manobra da SESEG no tocante à manutenção de compromissos previamente assumidos, tais como o pagamento de Regime Adicional de Serviço (RAS) e a premiação do Sistema de Metas (SIM), como anteriormente exposto. Da mesma forma, projetos de infraestrutura que exigiam grande volume de recursos não evoluíram conforme planejado.

Dentre eles, cita-se a “Implantação do Comando de Operações Especiais da PMERJ (COE)”, a “Expansão das Delegacias de Homicídio (DH) para o Interior do Estado” e a finalização do projeto de “Implantação de sedes físicas das RISPs”. Ainda que fosse possível obter o investimento após a Intervenção Federal, estes projetos dependem de trâmites (revisão do projeto básico, revisão dos valores contratuais, nova licitação e execução da obra) que ultrapassariam o período da presente administração. Permanecem, portanto, como desafios para a próxima gestão.

No entanto, mesmo com o necessário redirecionamento das estratégias, muitos projetos obtiveram sucesso mesmo em um cenário desfavorável. Dentre os projetos do Plano Estratégico 2015-2018, concluídos com êxito na atual gestão, merecem destaque, dentre outros:

- 1. Criação e ampliação do uso do ISPGEO** – Ferramenta de análise criminal desenvolvida pelo Instituto de Segurança Pública (ISP), o ISPGeo auxilia na otimização do planejamento operacional das polícias. A partir da visualização simples e imediata de análises gráficas e georreferenciadas, o policial consegue aprofundar sua análise criminal e dar respostas mais eficazes aos problemas de criminalidade.



- 2. Aperfeiçoamento do Sistema de Metas para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade** no referente à sistematização de suas reuniões de acompanhamento de resultados e na valorização do analista criminal da PCERJ e da PMERJ (os chamados “pontos focais”).



Novo modelo de Reunião de Nível 1 do SIM

- 3. Instituição do Comitê Especial de Segurança Integrada (CESI)**, consistindo em um fórum de natureza deliberativa, cuja finalidade é orientar e facilitar a integração de estruturas de segurança pública e justiça criminal, defesa nacional e inteligência na propositura e execução de ações e políticas públicas correlatas.



Reunião do CCSI

- 4. Instituição de Grupo Integrado de Operações de Segurança Pública (GIOSP)**, cujo objetivo prioritário é compilar informações qualificadas para auxiliar as polícias Civil e Militar em suas atuações, especialmente em casos que envolvam a entrada irregular de armamentos pesados. O núcleo está instalado no Centro Integrado de Comando e Controle (CICC) e conta com policiais, além de agentes da Secretaria de Administração Penitenciária. Resolução SESEG N° 1046, de 04 de janeiro de 2017.

- 5. Criação da Delegacia Especializada em Armas Munições e Explosivos (DESARME)**, visando investigar ocorrências relativas ao tráfico ilegal ou qualquer outra forma de comércio ilegal ou irregular de armas de fogo, munições ou explosivos no território do estado. Decreto n° 45.952/2017.

- 6. Implantação do Grupo Integrado de Enfrentamento ao Roubo de Cargas (GIERC)**, com o objetivo de dar efetividade ao enfrentamento ao roubo de cargas, por meio de atuação integrada das multiagências, subsidiando ações preventivas e repressivas de controle por parte das unidades policiais em âmbito estadual. Resolução SESEG N° 1120, de 16 de outubro de 2017.

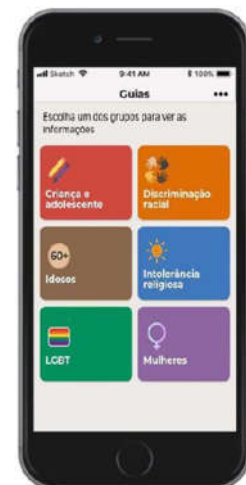


7. **Implementação do Curso Superior de Polícia Integrado (CSPI)**, pós-graduação *latu sensu* para oficiais superiores da PMERJ e Delegados da PCERJ, com apoio da COPPEAD-UFRJ. Visa à capacitação integrada de servidores atuantes no nível estratégico das Polícias.



Apresentação do CSPI aos servidores da SESEG

8. **Criação do App Valoraseg**, aplicativo que consiste em protocolo de abordagem e atendimento às vítimas de violência, construído em conjunto com profissionais de segurança, representantes dos grupos de atendimento, órgãos públicos e sociedade civil. Visa ampliar, facilitar e padronizar o atendimento às vítimas de crimes associados aos seguintes grupos de vulneráveis: criança e adolescente; mulheres; LGBT; idosos, além de vítimas de intolerância religiosa e discriminação racial.



9. Expansão do sistema de radiocomunicação crítica (SIRCE) para o Interior, com apoio de 37 prefeituras.

O SIRCE é uma rede de rádio profissional digital, no padrão TETRA (*terrestrial trunking radio*) utilizado ordinariamente pelos órgãos estaduais afetos às áreas de segurança pública e defesa civil. O Sistema também tem sido disponibilizado, através de acordos



de cooperação técnica, para os setores que desempenham atividades análogas no âmbito do governo federal e dos municípios, bem como para parceiros estratégicos, nas áreas de defesa e de infraestruturas críticas, garantindo a operação regular e independente de cada usuário e a interoperabilidade de todos, em casos de operações integradas. A gestão da expansão do SIRCE é realizada pela Superintendência de Comunicações Críticas da Subsecretaria de Comando e Controle / SESEG.

2018

Com a mudança da gestão da pasta da SESEG, em decorrência da instituição da Intervenção Federal na área da Segurança Pública, por meio do Decreto Federal nº 9.288/2018, todas as ações previamente conduzidas foram mantidas e aperfeiçoadas.

Em adição, visando ao estabelecimento de diretrizes para a consecução de ações estratégicas direcionadas para o ano de 2018 e com base no diagnóstico situacional realizado, foi conduzido realinhamento estratégico, que consistiu: (I) no resgate e na manutenção da capacidade operacional das Polícias; (II) na rearticulação do Programa de Polícia Pacificadora / Comunitária; (III) no fortalecimento das Corregedorias; (IV) e na legitimação da ação policial, com foco na capacitação, redução dos confrontos armados e estímulo à comunicação interna e externa.

Sendo assim, a exposição que segue abaixo apresentada resume e destaca as principais realizações da Secretaria de Estado de Segurança no ano 2018, cujas conquistas foram atingidas por meio da atuação conjunta com as Polícias Civil e Militar, com a Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento (SEFAZ) e com a Secretaria de Estado da Casa Civil (SESDEC), bem como com os demais órgãos cujas atribuições transversalizam o tema Segurança Pública.

1. Aperfeiçoamento das ações de Comando e Controle

1.1. Operação Dínamo que tem como objetivo combater o roubo de veículos e de cargas nas regiões onde a mancha criminal desses delitos é alta. As polícias Militar, Polícia Civil, Polícia Rodoviária Federal, Força Nacional de Segurança Pública e Forças Armadas atuam de forma integrada. As operações são dinâmicas, podem ocorrer em diversos períodos do dia e não têm prazo para terminar. O planejamento operacional das forças de segurança é baseado na análise das manchas criminais.



Operação Dínamo Veículos



Operação Dínamo Cargas

1.2. Monitoramento da Greve dos Caminhoneiros. As forças de segurança monitoraram do Gabinete de Gestão de Crises (CGC) o movimento de greve dos caminhoneiros. Além da SESEG, participaram representantes da Polícia Rodoviária Federal, Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro, Serviço de Atendimento Móvel de Urgência, Agência Reguladora de Serviços Públicos Concedidos de Transportes Aquaviários, Ferroviários, Metroviários e de Rodovias do

Estado do Rio de Janeiro, a Secretaria de Estado de Saúde e a Prefeitura do Rio.



1.3. Rearticulação das Unidades de Polícia Pacificadora, conduzida junto ao Gabinete de Intervenção Federal, com a transformação das UPP que demonstraram não estarem cumprindo as suas atividades de Polícia de Proximidade, e reforçando as UPPs que demonstraram uma efetividade no cumprimento de suas missões, causando impactos positivos no indicadores das AISP às quais estão integradas.

2. Lançamento do Programa voltado para áreas turísticas, no qual a SESEG, em parceria com o trade turístico do Rio de Janeiro, apresentou no mês de junho o Programa de Incentivo ao Turismo do Estado do Rio de



Janeiro, no Hotel Copacabana Palace. O Secretário de Segurança anunciou o Plano Integrado de Segurança Turística, com os resultados já conquistados pela Intervenção Federal e as ações planejadas para o estado. A ação resultou na publicação da Instrução Normativa n° 02/2018, cujos protocolos de atuação policial foram desenvolvidos para atender as áreas de interesse turístico do estado. Também objetiva a criação do Conselho de Segurança Turística – COSETUR via Decreto Conjunto, prevendo a participação da Secretaria de Estado de Turismo, da Secretaria de Estado de Segurança e dos órgãos policiais do estado.

3. **Publicação da Instrução Normativa nº 03/2018**, em aperfeiçoamento à normativa anterior (IN nº 01/2017), que dispõe sobre as regras gerais para a realização de operações policiais em áreas sensíveis, incluindo as circunstâncias em que aeronaves tripuladas poderão ser empregadas.

4. **Criação da Delegacia de Crimes Raciais e Delitos de Intolerância (DECRADI) na estrutura da Polícia Civil**, com a finalidade de combater todos os crimes praticados contra pessoas, entidades ou patrimônios públicos ou privados, cuja motivação seja o preconceito ou a intolerância (Decreto Estadual nº 18/2018 e Resolução SESEG nº 1.239/2018).



5. **Fortalecimento da Corregedoria Geral Unificada e das Corregedorias internas das Polícias**. A partir de um mapeamento e do desenvolvimento de uma sistemática de reporte de dados, implantou-se rotina de divulgação mensal da produtividade das corregedorias na Imprensa Oficial do estado.



6. **Criação de novos dois Colégios da Polícia Militar (CPM), na Zona Oeste e Baixada Fluminense**. Assim como o primeiro CPM, em Niterói, as novas instituições contemplarão, em sua maioria, crianças e adolescentes filhos (e demais dependentes) de policiais militares. Do total de matrículas ofertadas, cerca de 10% devem ser reservadas para a comunidade em

geral, com preferência a quem mora em algum bairro da região dos colégios (Resolução SESEG n° 1.211/2018 e n° 1.215/2018).



7. Operacionalização do Fundo Estadual de Investimentos e Ações de Segurança Pública e Desenvolvimento Social (FISED). O Fundo foi instituído por meio da Lei Complementar n° 178/2017, mas sua operacionalização com vistas à viabilidade de aplicação dos recursos se deu nessa gestão, garantindo aportes já direcionados para a manutenção de unidades policiais, aquisição de viaturas, armamentos e equipamentos de Tecnologia da Informação e para a regularidade de pagamento do Regime Adicional de Serviços (RAS) e das premiações do Sistema de Metas (SIM).

8. Aquisição de viaturas para a Polícia Militar e a Polícia Civil, por meio da destinação de recursos oriundos de emendas parlamentares, visando a privilegiar o policiamento ostensivo.



- 9. Recomposição do efetivo das polícias**, pela convocação de 1.153 candidatos aprovados no concurso público de admissão ao Curso de Formação de Soldados da PMERJ – CFSd 2014, de 284 Oficiais de Cartório do concurso realizado em 2013 e de 96 papiloscopistas do concurso de 2014, os dois últimos referentes à PCERJ.



- 10. Retorno de policiais militares e civis cedidos a outros órgãos**, recuperando 20% do efetivo da Polícia Civil e atingindo o menor percentual de policiais militares cedidos nos últimos onze anos, caindo de 6% para 2% do efetivo total.
- 11. Aprovação de novo concursos junto ao Executivo Estadual**, visando ao provimento de 37 vagas para o Curso de Formação de Oficiais (CFO) da PMERJ, 50 vagas de Inspetor de Polícia de 6ª Classe da PCERJ, 04 vagas de Técnico Policial de Necropsia de 3ª Classe da PCERJ, 06 vagas de Auxiliar Policial de Necropsia de 3ª Classe da PCERJ, 20 vagas de Perito Legista de 3ª Classe da PCERJ, vagas para Delegado de Polícia e prorrogação do Concurso Público para provimento de cargos de Papiloscopista Policial de 3ª Classe da PCERJ por mais 01 ano.
- 12. Aquisição de 15 (quinze) veículos blindados para as Polícias Civil e Militar**, sendo um deles para a SEAP, via recuperação de ativos.
- 13. Criação da Assessoria de Controle Interno**, no âmbito da Secretaria de Estado de Segurança, com vistas ao gerenciamento sistemático das

prestações de contas, dos processos orçamentário-financeiros, da gestão de contratos e do controle de bens móveis da Secretaria.

14. Participação ativa no Conselho Estadual de Segurança Pública (CONSPERJ), que objetiva a integração entre os gestores, sociedade civil e representantes de trabalhadores na área de Segurança Pública, contando com 28 instituições representantes, com vistas à proposição de pautas de trabalho e diretrizes para a Segurança Pública. Na 60ª Reunião Ordinária do CONSPERJ foi aprovada em plenária a unificação dos Decretos nº 45.292/2015 e nº 43.752/2012 em uma única normativa, ampliando também a participação social, por meio da inclusão de representantes dos sete Conselhos de Comunitários de Segurança.



Sendo assim, a Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro concluiu em novembro de 2018 o terceiro ciclo de planejamento estratégico. Experiências anteriores e o fortalecimento de uma cultura de avaliação permitiram uma análise mais madura, assim como um posicionamento mais assertivo.

3. Balanço das operações e repercussão nos veículos de comunicação

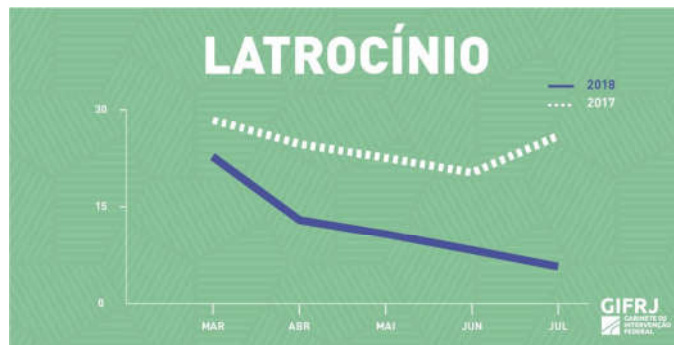
ESTADO DO RIO JÁ CONTA COM REFORÇO DE 1.231 PMs POR DIA

Governo volta a pagar horas extras; distribuição de agentes foi de acordo com os índices de criminalidade e desde o dia 08 de julho, o Estado já conta com o reforço de 1.231 PMs por dia. Na Zona Norte o número de PMs aumentou 26% com o retorno do pagamento do Regime Adicional de Serviço (RAS), sistema de horas extras para quem trabalha na folga. De acordo com o boletim interno da corporação, os batalhões da região passaram a receber, em dias de semana, mais 286 agentes por dia. Na Zona Norte, o efetivo, por turno, era de cerca de mil policiais militares. Todas as unidades da PM receberam reforço.



NÚMERO DE LATROCÍNIOS TEVE QUEDA DE 31,5% NO ESTADO DO RIO EM 2018

Segundo reportagem do jornal O Globo do dia 10 de agosto, além dos roubos de carga, outro crime, que aterroriza quem vive no Rio, teve queda o latrocínio (roubo seguido de morte). Como antecipou o jornalista Lauro Jardim, em seu blog no GLOBO, o número de casos nos primeiros sete meses deste ano caiu 31,5% em comparação ao mesmo período de 2017. De acordo com o Instituto de Segurança Pública (ISP), da Secretaria de Segurança, o total de registros no estado passou de 162 para 111. A maior redução aconteceu na região de Niterói, São Gonçalo e Maricá: 52%. Na capital, a queda foi de 39,7%. A Secretaria de Segurança informou que, em julho, houve nove latrocínios em todo o estado. Em junho, tinham sido 11.



REAGE, RIO! – BATALHÃO DA PM DE IRAJÁ DIMINUI EM 43% MORTES POR AÇÕES POLICIAIS

RIO — Conhecido por ter uma das tropas mais letais do Rio, o 41º BPM (Irajá) conseguiu uma redução significativa no número de mortes decorrentes de intervenções policiais. Uma nova estratégia ganhou força no quartel de Irajá, que passou a mirar ações de combate ao roubo de carga em detrimento de operações de confronto. Na região, o roubo de carga passou de 973 para 473 ocorrências (queda de 51,3%), numa comparação entre os oito primeiros meses de 2017 com o mesmo período deste ano.

Os dados foram apresentados pela promotora Andrea Amin, coordenadora do Grupo de Atuação Especializada em Segurança Pública (Gaesp),

REAGERIO!
Cidades Inteligentes

durante o seminário “Reage, Rio!”. O comandante-geral da PM, coronel Luis Claudio Laviano, apontou que, desde o início da intervenção na Segurança Pública do estado, a região de Irajá tem atuação das Forças Armadas, o que pode ter desestimulado os confrontos com a polícia.

NO ESTADO DO RIO, 1,7 MILHÃO DE ELEITORES VOTAM EM ÁREAS DOMINADAS PELO CRIME

Um trabalho de autoridades estaduais e federais, reunidas na força-tarefa Coalizão Eleitoral, sobre a influência do crime organizado nas eleições, revela que 1,7 milhão de eleitores do Estado do Rio votam em seções localizadas em áreas dominadas pelo tráfico ou pela milícia. O estudo traduz em números a percepção de que a criminalidade avança na política formal. O secretário estadual de Segurança, quer garantir ao eleitor que ele pode votar sem medo. Será montado um gabinete de crise, a exemplo do que foi feito na

greve dos caminhoneiros, e anuncia uma estratégia que une trabalho de inteligência, fiscalização e policiamento ostensivo. “Se as eleições fossem hoje, já saberíamos o que fazer”, assegura.

PESQUISA DATAFOLHA: 72% DOS FLUMINENSES QUEREM CONTINUIDADE DA INTERVENÇÃO NA SEGURANÇA DO RJ

Pesquisa Datafolha divulgada nesta sexta-feira (7/09) apontou que três a cada quatro eleitores são a favor da continuidade da intervenção federal na segurança pública no Estado, o que representa 72% da população fluminense. Foram ouvidas 1.357 pessoas entre os dias 4 e 6 de setembro; margem de erro é de 3%. Regime termina dia 31 de dezembro, e plano de transição já foi assinado. Nesta sexta-feira, o porta-voz do Comando Militar do Leste, coronel Carlos Cinelli, informou que foi assinado o plano de transição para o fim da Intervenção. O documento lista sugestões e deverá ser discutido pelos próximos presidente e governador.

4. Balanço dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade

O crime é multifacetado e as consequências das políticas governamentais na área de segurança pública não são percebidas de forma imediata. Não obstante, é possível apontar um panorama geral do Estado e os resultados de ações empregadas com foco na melhoria da situação da segurança pública fluminense.

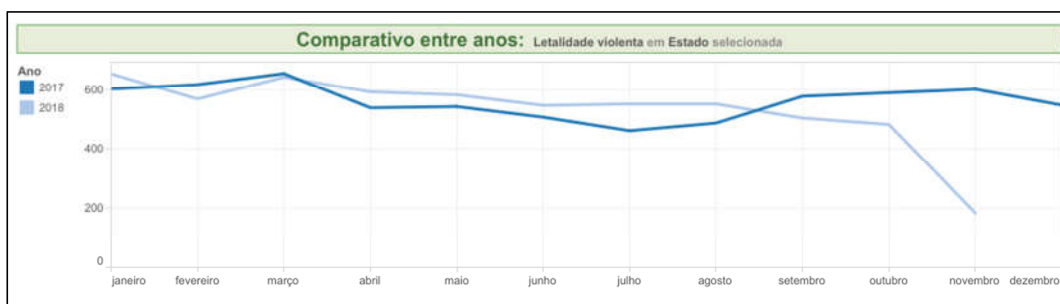
A seguir, é oferecido um breve exercício analítico dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade, os quais são acompanhados pelo Sistema de Definição e Gerenciamento de Metas para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade do Estado do Rio de Janeiro.

São eles: Letalidade Violenta (somatório do número de vítimas de homicídio doloso, lesão corporal seguida de morte, latrocínio e morte decorrente de intervenção legal); Roubo de Veículo e Roubo de Rua (somatório de incidências de roubo a transeunte, roubo em coletivo e roubo de aparelho celular). Pelo crescimento do número de ocorrências nos últimos anos, e pelo grande impacto deste delito para a economia do ERJ, também será analisado o indicador Roubo de Cargas.

Salienta-se que os números em análise são provenientes dos dados fechados pelo ISP até outubro do corrente ano. A análise é uma comparação do comportamento dos delitos em 2018 em relação ao mesmo período do ano anterior.

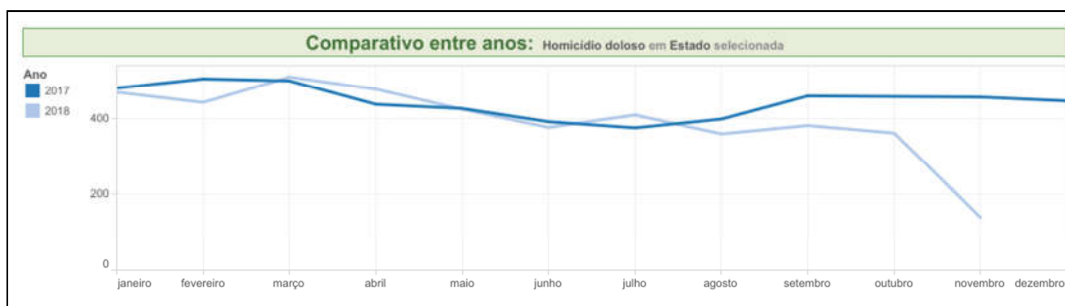
Importante esclarecer que, em fevereiro de 2017, os servidores da PCERJ entraram em greve, gerando subnotificação em alguns indicadores de criminalidade, que parecem abaixo do padrão para aquele ano.

Sobre a Letalidade Violenta, observa-se no gráfico que os números começam a cair após o mês de abril de 2018, coincidindo com o início das operações integradas dos órgãos de Segurança Pública.

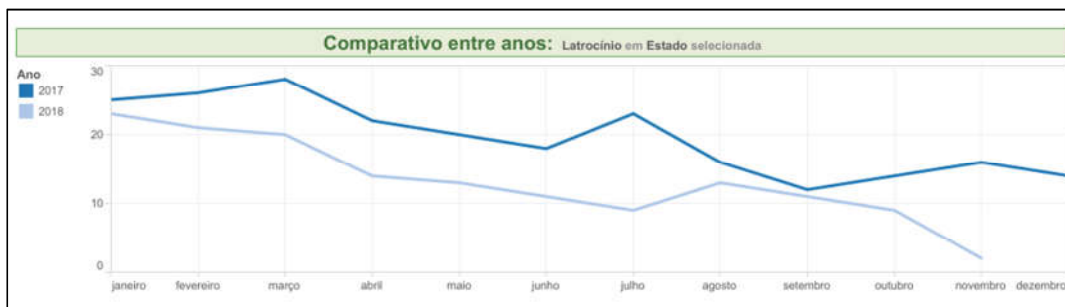


Este comportamento fica mais evidente ao se decompor o indicador Letalidade Violenta pelos delitos que o agregam.

Da mesma forma, nota-se que o Homicídio Doloso também tem sua redução a partir de abril de 2018, chegando-se às mesmas conclusões relativas às operações integradas.



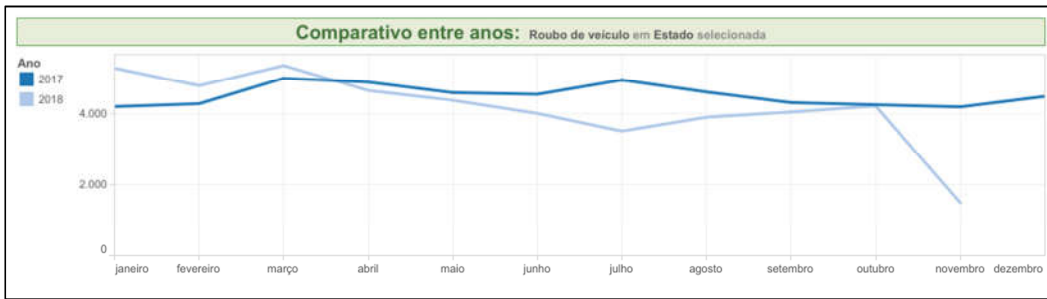
No tocante ao Latrocínio, verifica-se uma melhora significativa durante todo o ano de 2018 em relação ao ano de 2017.



A partir de setembro de 2018, há uma redução da Morte Decorrente de Intervenção Legal, apresentando uma reversão da curva de subida.



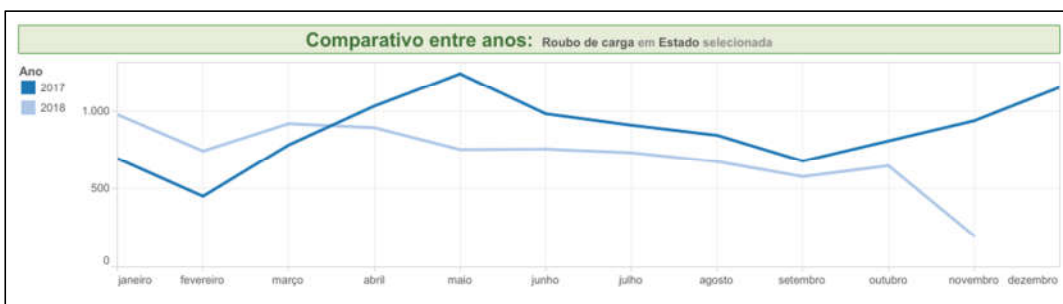
O Roubo de Veículos, comparativamente ao ano de 2017, se reduz de forma contínua a partir de abril de 2018, coincidindo com o início da Operação Dínamo Veículos.



O Roubo de Rua é o indicador mais sensível à subnotificação decorrente da greve da PCERJ em 2017, devendo o primeiro trimestre deste ano ser desconsiderado da análise. Assim, percebe-se uma redução logo em abril de 2018, chegando-se às mesmas conclusões relativas às operações integradas.



Em relação ao Roubo de Carga, verifica-se uma tendência de queda a partir do mês de março do corrente ano. Esta redução é consequência da atuação do Grupo Integrado de Enfrentamento ao Roubo de Carga e do início da Operação Dínamo Carga no mês de agosto.



5. Objetivos

O objetivo do projeto consistiu na consolidação do modelo de gestão da Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro mediante a revisão de sua identidade e de suas estratégias.

Os resultados envolveram a concepção, o desenvolvimento e a validação dos seguintes produtos:

- Identidade Organizacional da SESEG revisada (Missão, Visão, Princípios e Valores);
- Mapa Estratégico atualizado da SESEG;
- Ações e projetos alinhados ao mapa estratégico.

O processo de formulação estratégica reforçou o alinhamento entre os representantes do sistema de segurança, evidenciando o papel e as responsabilidades de cada órgão para o alcance dos resultados além de privilegiar ações integradas e complementares.

A participação ativa e agregadora de representantes internos e das forças policiais que compuseram o Grupo de Trabalho para elaboração do Plano tornou o processo ainda mais rico, conferindo-lhe um caráter técnico.

A revisão e validação do projeto pela Cúpula da Segurança da Secretaria demonstrou o elevado comprometimento dos líderes, em todos os níveis, com a sua consecução.

6. Alinhamento Estratégico da Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro

6.1 Identidade Organizacional

A Identidade Organizacional de uma Instituição é constituída dos elementos que a identifica para a sociedade, delimita seu espaço de atuação no segmento proposto, evidencia sua razão de existir e comunica seus valores além de definir a meta ousada de longo prazo, a sua visão. É destinada tanto para o público interno, envolvendo colaboradores e entidades vinculadas, quanto para o público externo, compreendendo toda a sociedade civil, empresários e governos.

O ambiente complexo da segurança pública necessita de uma inter-relação sistêmica. Desta forma, o claro entendimento e delimitação de cada organização é fundamental para que haja alinhamento e concentração dos esforços com objetivos único.

A Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro reviu a sua identidade organizacional e, depois de discussão entre os membros da cúpula estratégica, validou as seguintes definições:

Missão: Planejar e gerir/conduzir a política estadual de segurança pública a ser executada de forma integrada com as polícias civil e militar e demais órgãos de segurança pública.

Visão: Melhorar a qualidade de vida do cidadão fluminense por meio do fortalecimento da política de integração do SUSP, da prevenção à violência e da repressão qualificada à criminalidade.

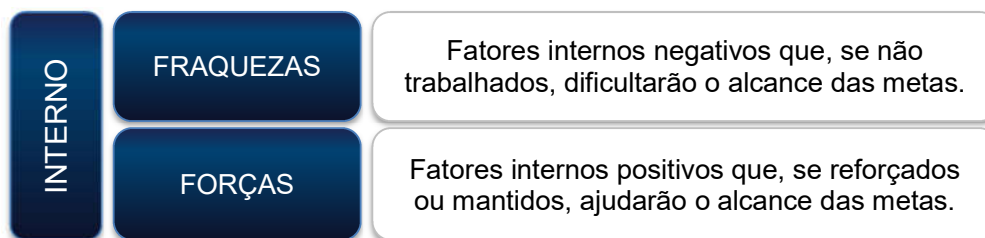
Princípios e Valores

- Preservação da vida e dignidade humana
- Foco no cidadão
- Valorização e qualificação do profissional de segurança
- Gestão transparente e focada em resultados
- Atuação qualificada e integrada
- Legalidade e legitimidade
- Diálogo com a sociedade
- Compromisso com a ética e moralidade

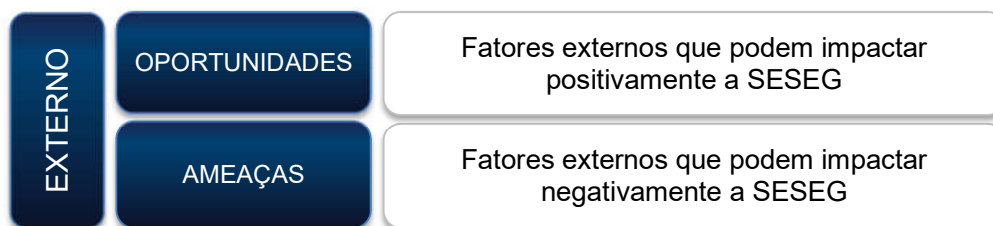
6.2 Análise de Ambiente

Com o objetivo de desenvolver um olhar sistêmico para a estratégia da SESEG, foi estudado o ambiente em que a organização está inserida. Questões críticas do ambiente interno e externo foram analisadas, permitindo identificar as forças e fraquezas da organização além das oportunidades e ameaças externas. Esta análise permitiu o desenvolvimento de ações estratégicas mais efetivas além de ser um excelente momento de olhar crítico para a própria organização.

A análise de ambiente interno abordou as questões específicas da Secretaria. O objetivo da análise deste ambiente foi conhecer as forças e fraquezas da instituição.



A análise de ambiente externo abordou as questões que estão no macroambiente externo à SESEG. O objetivo da análise deste ambiente foi entender como ele se configura de forma a criar oportunidades ou ameaças aos resultados da Secretaria.



Como material preliminar de discussão para a construção da Matriz SWOT o GT-PE se utilizou de uma estruturação da relação das Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças constantes em três fontes: (i) Planejamento Estratégico da SESEG (2015-2018); (ii) Plano Estratégico do Gabinete de Intervenção Federal (2018) e (iii) relatório Agenda Segurança

Pública é Solução (2018) publicado pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Durante a apreciação desse material pelo GT-PE, os itens que não eram mais pertinentes à nova realidade foram excluídos, assim como outros, pelo mesmo critério, foram adicionados. Este processo resultou em uma Matriz contendo sete Forças, doze Fraquezas, cinco Oportunidades e doze Ameaças.

A metodologia indica a necessidade de priorizar os itens em cada uma das dimensões (Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças). Para tanto, os integrantes do GT atribuíram notas únicas para cada item das quatro dimensões, cujos valores maiores indicavam maior prioridade. A somatória e a média de notas determinou a hierarquização desses itens.

A construção da Matriz SWOT possibilitou guiar a proposição de projetos e ações dentro dos objetivos estratégicos, bem como a sua priorização interna em cada dimensão permite dar foco em projeto e ações que atendam a priorização.

| | Benéfico | Prejudicial |
|------------------|--|--|
| Ambiente interno | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento de uma cultura de integração entre PM e PC; 2. Desenvolvimento de uma cultura de foco em resultados através do Sistema de Metas; 3. Transparência e credibilidade do ISP; 4. Emprego da análise criminal no planejamento através da ferramenta ISGeo; 5. Plena capacidade de condução de operações integradas pelo CICC, sendo referência em Comando e Controle. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Condições precárias de trabalho dos profissionais de segurança pública (salário, assistência médica, infraestrutura etc.); 2. Corrupção interna (Polícias e SESEG) 3. Baixa cultura de diagnóstico, avaliação, monitoramento e aperfeiçoamento das políticas públicas de segurança; 4. Insuficiente integração entre os sistemas de informação e bancos de dados; 5. Dificuldade na gestão da aplicação dos recursos para contratações e aquisições pelas polícias. |
| Ambiente externo | <ol style="list-style-type: none"> 1. "Uso dos recursos de fundos federal e estadual como forma de coordenar e forçar ações dos demais níveis de governo(FISED,FNSP);" 2. Disponibilidade de tecnologia e acúmulo de conhecimento na área de segurança pública; 3. Aderência às propostas do SUSP; 4. Articulação de ações integradas com outras Secretarias (CESI, Valoraseg) e Poderes Legislativo e Judiciário; 5. Permanência do Ministério da Segurança Pública (MSP). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Continuidade da crise fiscal do Estado do Rio de Janeiro; 2. Mudanças políticas acarretarem na descontinuidade das políticas públicas atuais; 3. Ineficiência e ineficácia da política de repressão ao tráfico de substâncias ilícitas; 4. Baixa articulação com Sistema de Justiça (Defensoria, TJ e MP) e Sistema Penitenciário; 5. Infiltração do crime organizado entre os atores políticos. |

| Forças |
|---|
| 1. Desenvolvimento de uma cultura de integração entre PM e PC; |
| 2. Desenvolvimento de uma cultura de foco em resultados através do Sistema de Metas; |
| 3. Transparência e credibilidade do ISP; |
| 4. Emprego da análise criminal no planejamento através da ferramenta ISPGeo; |
| 5. Plena capacidade de condução de operações integradas pelo CICC, sendo referência em Comando e Controle. |
| Fraquezas |
| 1. Condições precárias de trabalho dos profissionais de segurança pública (salário, assistência médica, infraestrutura etc.); |
| 2. Corrupção interna (Polícias e SESEG) |
| 3. Baixa cultura de diagnóstico, avaliação, monitoramento e aperfeiçoamento das políticas públicas de segurança; |
| 4. Insuficiente integração entre os sistemas de informação e bancos de dados; |
| 5. Dificuldade na gestão da aplicação dos recursos para contratações e aquisições pelas polícias. |
| Oportunidades |
| 1. Uso dos recursos de fundos federal e estadual como forma de coordenar e forçar ações dos demais níveis de governo (FISED, FNSP); |
| 2. Disponibilidade de tecnologia e acúmulo de conhecimento na área de segurança pública; |
| 3. Aderência às propostas do SUSP; |
| 4. Articulação de ações integradas com outras Secretarias (CESI, Valoraseg) e Poderes Legislativo e Judiciário; |
| 5. Permanência do Ministério da Segurança Pública (MSP). |
| Ameaças |
| 1. Continuidade da crise fiscal do Estado do Rio de Janeiro; |
| 2. Mudanças políticas acarretarem na descontinuidade das políticas públicas atuais; |
| 3. Ineficiência e ineficácia da política de repressão ao tráfico de substâncias ilícitas; |
| 4. Baixa articulação com Sistema de Justiça (Defensoria, TJ e MP) e Sistema Penitenciário; |
| 5. Infiltração do crime organizado entre os atores políticos. |

6.3 Questões Estratégicas

A formulação estratégica é um exercício de escolha entre os melhores caminhos para a organização, servindo como diretriz e resposta às questões estratégicas, ou seja, às barreiras que impedem ou dificultam a movimentação da situação atual para a visão.

As questões estratégicas da SESEG são fruto de uma análise profunda do desafio proposto e do ambiente em que a organização está inserida, tanto

internamente, refletida nas suas forças e fraquezas, quanto externamente como oportunidades e ameaças.

O processo de escolha das perguntas é, portanto, fundamental para o sucesso da análise estratégica.

A seguir, podem-se verificar as questões estratégicas sobre as quais a cúpula de segurança do Rio de Janeiro trabalhou e que servirão de orientação tanto para as ações dentro da Secretaria quanto para o direcionamento da estratégia das Polícias Civil e Militar.

Questões Estratégicas

1. Como reduzir os índices de criminalidade?
2. Como fortalecer as políticas de prevenção à violência e criminalidade?
3. Como aumentar a satisfação da sociedade com os órgãos de segurança?
4. Como atender às diretrizes estabelecidas pelo SUSP?
5. Como melhorar a captação e gestão administrativa dos recursos destinados à segurança pública?
6. Como garantir as condições adequadas de trabalho das polícias (equipamentos, tecnologia, treinamento, qualificação, salário etc.)?
7. Como aperfeiçoar as estratégias e processos de integração das polícias?
8. Como combater a corrupção dos agentes de segurança pública?

6.4 Mapa Estratégico

O mapa estratégico da SESEG foi desenvolvido após estudo sobre as opções estratégicas que evidenciaram caminhos possíveis para a solução dos desafios apresentados.

Um mapa estratégico é uma representação esquemática que organiza e balanceia as estratégias, objetivos e metas da organização em suas perspectivas.

As perspectivas são as lentes que fundamentam a estratégia da organização e por isso são essenciais para a construção de um olhar integral sobre o seu objeto. Se as estratégias, objetivos e metas estiverem

adequadamente balanceados nas perspectivas corretas, o mapa levará ao alcance da visão de futuro.

- *Desempenho finalístico* – Perspectiva dos resultados, quantitativos e qualitativos, dos serviços prestados à população.
- *Sistêmica* – Perspectiva de articulações verticais (com outras esferas de poder) e horizontais (com os demais agentes do sistema de segurança) para melhoria dos resultados de segurança.
- *Financeira* – Perspectiva de viabilização financeira dos objetivos.
- *Processos internos (operacional)* – Perspectiva de processos internos, ou seja, melhoria operacional do sistema de segurança.
- *Aprendizado e crescimento* – Perspectiva de desenvolvimento das pessoas para viabilizar as estratégias do sistema.
- *Institucional (legislações)* – Perspectiva de institucionalização das políticas públicas de segurança.

A partir destas perspectivas foram desenvolvidos **24 objetivos estratégicos** que deverão orientar a organização e seus recursos para atingir sua Visão de Futuro.

| Perspectivas | Objetivos estratégicos |
|---------------------------|---|
| DESEMPENHO FINALÍSTICO | 1. Reduzir os índices de criminalidade em crimes contra a vida e contra o patrimônio 2. Reduzir a vitimização policial 3. Melhorar o índice de resolução de crimes 4. Fortalecer as políticas de prevenção à violência e criminalidade 5. Aumentar a confiança da população nos órgãos de segurança 6. Reduzir o domínio territorial por grupos armados |
| SISTÊMICA | 7. Atender às diretrizes estabelecidas pelo SUSP 8. Fortalecer o diálogo entre a sociedade e os órgãos de segurança pública 9. Aperfeiçoar as estratégias de comunicação 10. Difundir o paradigma da segurança cidadã nas ações dos órgãos de segurança |
| FINANCEIRA | 11. Sistematizar a captação dos recursos destinados à segurança pública 12. Garantir as condições adequadas de trabalho das polícias em relação a equipamentos, tecnologia, salário etc. |
| PROCESSOS INTERNOS | 13. Garantir as condições adequadas de trabalho das polícias (processos) 14. Aperfeiçoar as estratégias e processos de integração das polícias 15. Combater desvios de conduta dos agentes de segurança pública 16. Aprimorar medições de desempenho das atividades policiais 17. Aprimorar o suporte às políticas de saúde dos profissionais de segurança 18. Melhorar a gestão administrativa dos recursos financeiros destinados à segurança pública 19. Incentivar o desenvolvimento e uso de TIC 20. Reestruturar a política de pacificação |
| APRENDIZADO E CRESCIMENTO | 21. Garantir as melhores condições de formação e qualificação das polícias 22. Promover a cultura de planejamento e de gerenciamento de projetos |
| INSTITUCIONAL | 23. Readequar o plano de carreira policial de maneira condizente à realidade nacional e estadual 24. Fortalecer os órgãos de segurança pública como instituições de Estado (blindagem institucional) |

Desempenho finalístico (entrega de serviços)

1. Reduzir os índices de criminalidade em crimes contra a vida e contra o patrimônio

2. Reduzir a vitimização policial

3. Melhorar o índice de resolução de crimes

4. Fortalecer as políticas de prevenção à violência e criminalidade

5. Aumentar a confiança da população nos órgãos de segurança

6. Reduzir o domínio territorial por grupos armados

Sistêmica (articulação com esferas de poder)

7. Atender às diretrizes estabelecidas pelo SUSP

8. Fortalecer o diálogo entre a sociedade e os órgãos de segurança pública

9. Aperfeiçoar as estratégias de comunicação

10. Difundir o paradigma da segurança cidadã nas ações dos órgãos de segurança

Financeira (orçamento)

11. Sistematizar a captação dos recursos destinados à segurança pública

12. Garantir as condições adequadas de trabalho das polícias em relação a equipamentos, tecnologia, salário etc.

Processos Internos (operacional)

13. Garantir as condições adequadas de trabalho das polícias (processos)

14. Aperfeiçoar as estratégias e processos de integração das polícias

15. Combater os desvios de conduta dos agentes de segurança pública

16. Aprimorar medições de desempenho das atividades policiais

17. Aprimorar o suporte às políticas de saúde dos profissionais de segurança

18. Melhorar a gestão administrativa dos recursos financeiros destinados à segurança pública

19. Incentivar o desenvolvimento e uso de TIC

20. Reestruturar a política de pacificação

Aprendizado e Crescimento (capacitação)

21. Garantir as melhores condições de formação e qualificação das polícias

22. Promover a cultura de planejamento e de gerenciamento de projetos

Institucional (legislações)

23. Readequar o plano de carreira policial de maneira condizente à realidade nacional e estadual

24. Fortalecer os órgãos de segurança pública como instituições de Estado (blindagem institucional)

7. Projetos e ações

A partir dos objetivos estratégicos, foram indicadas 30 ações e projetos visando atingi-los.

1. Reduzir os índices de criminalidade em crimes contra a vida e contra o patrimônio

1.1) Fomentar ações de cooperação/articulação entre os três níveis de governo e com os poderes legislativo e judiciário para o estabelecimento de uma matriz de responsabilidades, a ser monitorada no âmbito do Comitê Especial de Segurança Integrada (CESI) (Foco de atuação: abordagem preventiva e penal da Segurança Pública).

1.2) Dotar a Segurança Pública do ERJ de mecanismos de investigação de organizações criminosas que se utilizam do sistema financeiro nacional.

2. Reduzir a vitimização policial

2.1) Produção de diagnóstico para elucidar as circunstâncias e as causas da vitimização policial.

2.2) Elaboração de estratégias de prevenção para reduzir a vitimização policial.

3. Melhorar o índice de resolução de crimes

3.1) Fomentar o índice de resolução de crimes, incluindo a tipicidade da missão da Polícia Judiciária como indicador de produtividade no Sistema de Metas (Foco de atuação: investimento proativo na resolução de crimes).

4. Fortalecer as políticas de prevenção à violência e criminalidade*

4.1) Fomentar ações de cooperação/articulação entre os três níveis de governo e com os poderes legislativo e judiciário para o estabelecimento de uma matriz de responsabilidades, a ser monitorada no âmbito do Comitê Especial de Segurança Integrada (CESI) (Foco de atuação: abordagem preventiva e penal da Segurança Pública).

5. Aumentar a confiança da população nos órgãos de segurança

5.1) Fomentar a comunicação estratégica, aumentando a confiança da população nos órgãos de Segurança Pública.

6. Reduzir o domínio territorial por grupos armados*

6.1) Fomentar ações de cooperação/articulação entre os três níveis de governo e com os poderes legislativo e judiciário para o estabelecimento de uma matriz de responsabilidades, a ser monitorada no âmbito do Comitê Especial de Segurança Integrada (CESI) (Foco de atuação: abordagem preventiva e penal da Segurança Pública).

6.2) Dotar a Segurança Pública do ERJ de mecanismos de investigação de organizações criminosas que se utilizam do sistema financeiro nacional.

7. Atender às diretrizes estabelecidas pelo SUSP

7.1) Integração dos dados da Segurança Pública do Estado com o SINESP Integrador/SUSP.

8 Fortalecer o diálogo entre a sociedade e os órgãos de segurança pública

8.1) Valorização do CONSPERJ e dos CCS como proponentes de pautas e políticas públicas de interesse.

9 Aperfeiçoar as estratégias de comunicação

9.1) Aperfeiçoamento da comunicação interna da SESEG (entre as subsecretarias, ISP e CGU).

9.2) Aproximação das assessorias de comunicação para construção de narrativas precisas e tempestivas.

10. Difundir o paradigma da segurança cidadã nas ações dos órgãos de segurança

10.1) Valorização do CONSPERJ e dos CCS como proponentes de pautas e políticas públicas de interesse.

10.2) Fomentar ações de cooperação/articulação entre os três níveis de governo e com os poderes legislativo e judiciário para o estabelecimento de uma matriz de responsabilidades, a ser monitorada no âmbito do Comitê Especial de Segurança Integrada (CESI) (Foco de atuação: abordagem preventiva e penal da Segurança Pública).

11. Sistematizar a captação dos recursos destinados à segurança pública

11.1) Garantir o Fundo Estadual de Investimento em Ações de Segurança Pública e Desenvolvimento Social (FISED) como fonte orçamentária voltada exclusivamente para investimento em Segurança Pública (Foco de atuação: viabilizar a execução de Projetos que o orçamento anual não comporta).

11.2) Ser ativo na captação de recursos extra orçamentários e parcerias em prol da Segurança Pública do Estado (Foco de atuação: garantir a execução de 100% das emendas direcionadas à Segurança Pública).

12. Garantir as condições adequadas de trabalho das polícias em relação a equipamentos, tecnologia, salário etc.

12.1) Consolidação do Regime Adicional de Serviço em sistema voluntariado.

12.2) Garantir o Fundo Estadual de Investimento em Ações de Segurança Pública e Desenvolvimento Social (FISED) como fonte orçamentária voltada exclusivamente para investimento em Segurança Pública (Foco de atuação: viabilizar a execução de Projetos que o orçamento anual não comporta).

12.3) Ser ativo na captação de recursos extra orçamentários e parcerias em prol da Segurança Pública do Estado (Foco de atuação: garantir a execução de 100% das emendas direcionadas à Segurança Pública).

13. Garantir as condições adequadas de trabalho das polícias (processos)

13.1) Fortalecimento do Projeto Delegacia Legal, inclusive com possibilidade de integração com outros sistemas de TIC voltados para a Segurança Pública.

13.2) Fomentar o aperfeiçoamento do aparato logístico da Polícia Técnico-Científica.

13.3) Impulsionar a gestão administrativa dos órgãos policiais, buscando a eficiência dos processos de logística / licitações / contratos (Foco de atuação: adoção de plano de suprimentos consistente (planejamento prévio e programado) e celeridade nas contratações)

13.4) Estabelecer a regularidade do fluxo de recursos humanos das polícias e estímulo à formação/capacitação continuada.

14. Aperfeiçoar as estratégias e processos de integração das polícias

14.1) Implementação de protocolo padrão para a elaboração de requisitos de sistemas de informação para a segurança pública.

14.2) Consolidação da SSCC como responsável pela integração operacional dos componentes do Sistema de Segurança Pública (Op, Intlg, C2 e outras agências).

14.3) Consolidar o Curso Superior de Polícia Integrado como estratégia de integração no nível estratégico dos órgãos policiais.

14.4) Aperfeiçoar continuamente o atendimento de emergências e as ações de Comando e Controle, por meio da padronização de processos decisórios, promovendo a interface contínua com as polícias e outros órgãos estatais.

15. Combater desvios de conduta dos agentes de segurança pública

15.1) Consolidação da Subsecretaria de Inteligência como órgão central de Corregedoria de Inteligência do Estado, por meio de suas capacidades operacionais e de formação de recursos humanos.

15.2) Fortalecimento das Corregedorias por intermédio da aferição de suas produtividades e do estabelecimento de normativas.

16. Aprimorar medições de desempenho das atividades policiais

16.1) Intensificação do controle da atividade policial por meio do uso das tecnologias disponíveis.

17. Aprimorar o suporte às políticas de saúde dos profissionais de segurança

17.1) Captação de recursos extra orçamentários para as Unidades de Saúde das polícias civil e militar.

17.2) Desenvolvimento de um Sistema Integrado de Informação em Saúde do Trabalhador com registros de acidentes de serviço e de doenças relacionadas com o trabalho.

18. Melhorar a gestão administrativa dos recursos financeiros destinados à segurança pública

18.1) Impulsionar a gestão administrativa dos órgãos policiais, buscando a eficiência dos processos de logística / licitações / contratos (Foco de atuação: adoção de plano de suprimentos consistente (planejamento prévio e programado) e celeridade nas contratações)

19. Incentivar o desenvolvimento e uso de TIC

19.1) Implementar a governança de TIC do Sistema de Segurança Pública.

19.2) Intensificação do controle da atividade policial por meio do uso das tecnologias disponíveis.

20. Reestruturar a política de pacificação

20.1) Adequar a estrutura da PMERJ ao realinhamento do Programa de Polícia de Proximidade.

21. Garantir as melhores condições de formação e qualificação das polícias

21.1) Garantir aos recursos humanos da SESEG oriundos dos OSP tratamento isonômico.

21.2) Estabelecer a regularidade do fluxo de recursos humanos das polícias e estímulo à formação/capacitação continuada.

22. Promover a cultura de planejamento e de gerenciamento de projetos

22.1) Estabelecer a regularidade do fluxo de recursos humanos das polícias e estímulo à formação/capacitação continuada.

23. Readequar o plano de carreira policial de maneira condizente à realidade nacional e estadual

23.1) Readequar o Plano de Carreira da Polícia Militar e instituir a Lei Orgânica da Polícia Civil.

24. Fortalecer os órgãos de segurança pública como instituições de Estado (blindagem institucional)

24.1) Estabelecer a regularidade do fluxo de recursos humanos das polícias e estímulo à formação/capacitação continuada.

24.2) Readequar o Plano de Carreira da Polícia Militar e instituir a Lei Orgânica da Polícia Civil.

24.3) Fortalecimento das Corregedorias por intermédio da aferição de suas produtividades e do estabelecimento de normativas.

24.4) Adequar a estrutura da PMERJ ao realinhamento do Programa de Polícia de Proximidade.

24.5) Impulsionar a gestão administrativa dos órgãos policiais, buscando a eficiência dos processos de logística / licitações / contratos (Foco de atuação: adoção de plano de suprimentos consistente (planejamento prévio e programado) e celeridade nas contratações).

24.6) Fortalecimento do Projeto Delegacia Legal, inclusive com possibilidade de integração com outros sistemas de TIC voltados para a Segurança Pública.

24.7) Fomentar o índice de resolução de crimes, incluindo a tipicidade da missão da Polícia Judiciária como indicador de produtividade no Sistema de Metas (Foco de atuação: investimento proativo na resolução de crimes).

7.1 Indicadores e metas

Indicadores são métricas que ajudam a gerar informações e permitem a avaliação do desempenho em relação aos objetivos definidos. A meta é uma expressão numérica que representa o estado futuro de desempenho desejado, em determinado período. São resultados quantificáveis de indicadores.

O monitoramento dos objetivos estratégicos *vis a vis* suas metas nos indicará o sucesso ou fracasso na avaliação dos projetos e ações ora estabelecidos. Etapa de suma importância, a definição de indicadores e metas deverá ser realizada *a posteriori* pela Assessoria Especial de Projetos da SESEG junto aos responsáveis por cada projeto/ação.

Para esta tarefa, é proposto o seguinte cronograma de execução em 2019:

| Atividades | JAN | FEV | MAR | ABR |
|--|-----|-----|-----|-----|
| Definição dos novos postos de Comando | | | | |
| Identificação dos Gerentes de Projetos e responsáveis pelas ações | | | | |
| Alinhamento com Gerentes de Projetos e responsáveis pelas ações | | | | |
| Estabelecimento de indicadores e metas para projetos e ações definidas e/ou acrescentadas pela nova Gestão | | | | |
| Início do acompanhamento dos projetos | | | | |

8. Próximas Etapas

Para que o Plano Estratégico não se torne apenas um instrumento de intenções é fundamental dar continuidade ao trabalho de melhoria da gestão, passando agora para ações táticas e operacionais. Uma sistemática de gerenciamento de projetos e resolução de problemas deve ser incorporada à rotina do sistema de segurança do Rio de Janeiro.

A cúpula estratégica também deve se manter atenta aos cenários, podendo evidenciar necessidades de mudanças e ajustes no plano estratégico ao longo do tempo.

Convém assegurar que, uma vez criados metas e indicadores internos para o acompanhamento amíúde das ações e projetos decorrentes do Plano Estratégico, deva ser possível garantir seus requisitos (tais como alto grau de confiabilidade, compreensão pela maioria dos agentes, disponibilidade e mensurabilidade, dentre outros). Permite-se, assim, incentivar um aprofundamento da cultura de diagnóstico e avaliação dos programas, projetos e ações de segurança pública.

9. Lista de siglas

AISP – Área Integrada de Segurança Pública
ASCOM – Assessoria de Comunicação
BPM – Batalhão de Polícia Militar
CONSPERJ – Conselho de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro
CCS – Conselho Comunitário de Segurança
COE – Comando de Operações Especiais
CESI – Comitê Especial de Segurança Integrada
CGU – Corregedoria Geral Unificada
CISP – Circunscrição Integrada de Segurança Pública
CICC – Centro Integrado de Comando e Controle
CSPI – Curso Superior de Polícia Integrado
CFSd – Curso de Formação de Soldados
FISED – Fundo Estadual de Investimentos e ações de Segurança Pública e Desenvolvimento social
COPPEAD/UFRJ – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro
DH – Delegacia de Homicídios
DOERJ – Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro
ERJ – Estado do Rio de Janeiro
SIM – Sistema de Gerenciamento de Metas para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade
FNSP – Fundo Nacional de Segurança Pública
TJ – Tribunal de Justiça
MP – Ministério Público
MSP – Ministério de Segurança Pública
SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
GT-PE – Grupo de Trabalho do Planejamento Estratégico
GLO – Garantia da Lei e da Ordem
SEDEC – Secretaria de Estado de Defesa Civil
CBMERJ – Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro
SEAP – Secretaria de Administração Penitenciária
GIF – Gabinete de Intervenção Federal
GIOSP – Grupo Integrado de Operações de Segurança Pública
SIRCE – Sistema Integrado de Radiocomunicação Estadual

TETRA – *Terrestrial Trunking Radio*
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação
LGBT – Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros
OSP – Órgãos de Segurança Pública
OE – Objetivos estratégicos
ISP – Instituto de Segurança Pública
PCERJ – Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro
PMERJ – Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro
RISP – Região Integrada de Segurança Pública
RAS – Regime Adicional de Serviço
SCO – Sistema de Controle Operacional
SESEG – Secretaria de Estado de Segurança
SINESP – Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública
SSAE – Subsecretaria de Assuntos Estratégicos
SENASP – Secretaria Nacional de Segurança Pública
SSCC – Subsecretaria de Comando e Controle
SSEVP – Subsecretaria de Educação, Valorização e Prevenção
SUSP – Sistema Único de Segurança Pública
SSGE – Subsecretaria de Gestão Estratégica
SSINTE – Subsecretaria de Inteligência
UPP – Unidade de Polícia Pacificadora

10. Referências Bibliográficas

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2018. Planejamento Estratégico para Organizações Públicas.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2018. Agenda Segurança Pública é Solução. Disponível em: <<https://igarape.org.br/wp-content/uploads/2018/08/Agenda-Seguranc%CC%A7a-pu%CC%81blica-e%CC%81-soluc%CC%A7a%CC%83o-completa.pdf>> Acesso em 16/04/2018.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2015. Plano Estratégico do Sistema de Segurança do Estado do Rio de Janeiro 2015-2018.