



Formulação Estratégica da PMERJ

Dezembro.2012



O Projeto de Formulação Estratégica da PMERJ foi resultado de todo realinhamento estratégico da SESEG, facilitado pela consultoria do INDG, atual FALCONI Consultores de Resultados.

Iniciado em meados de Julho, estendeu-se até Dezembro, quando alcançou os órgãos sob coordenação da SESEG, entre eles a PMERJ.

No dia 17/12/2012, o mapa estratégico foi validado pelo CMT Geral e Secretário de Segurança, compreendendo o período 2013-2018.

Durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2012 foram realizados WHORKSHOPS, objetivando a produção do Mapa Estratégico da Corporação tais eventos contaram com a participação de vários membros do nível estratégico da instituição que resultaram na produção da identidade Organizacional da PMERJ, que foi traduzido nos Princípios e Valores, na Missão e Visão, abaixo destacados:



Princípios e Valores

- Hierarquia e disciplina
- Preservação da vida e dignidade humana
- Respeito ao interesse público, ao policial e ao cidadão
- Profissionalismo com reconhecimento do mérito
- Transparência

Missão

Promover a **segurança cidadã, servindo e protegendo** a sociedade no Estado do Rio de Janeiro.

Visão 2018

Implantar a **polícia de proximidade** em todo o Estado do Rio de Janeiro, sendo **referência mundial no planejamento e gestão** desta atividade até 2018.



METODOLOGIA PARA ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNOS E EXTERNOS

A ferramenta utilizada para a definição de cenários foi a matriz de análise SWOT. O termo vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A análise de cenário se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da Corporação e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

O ambiente interno pode ser controlado pelo nível estratégico da Corporação, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, o Comando deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

O ambiente externo está totalmente fora do controle da Corporação. Mas, apesar de não poder controlá-lo, o Comando deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.



Análise de Ambientes Interno e Externo

FORÇAS

1. Política de **Pacificação e Proximidade**
2. Qualidade do **planejamento operacional**
3. **Capilaridade** da instituição
4. **Comissões de estudo** e pesquisa
5. Capacidade de gestão do atual comando
6. **Proximidade** com o cidadão
7. Nova geração de **líderes proativos e empreendedores**
8. **Empenho e adaptabilidade**

FRAQUEZAS

1. Baixos **salários**
2. Falta de **foco no cidadão** e entendimento da **cultura da paz**
3. **Falta de autonomia** para gerenciamento de recursos de investimento
4. Inadequação da **política de gestão de pessoas** (R&S, mapeamento de competências, cargos e salários, formação e atualização, humanização)
5. **Desvio de conduta** do policial
6. Capacidade logística de **formação** e atualização dos **PMs** aquém do necessário
7. Pouca **institucionalização** de boas práticas

OPORTUNIDADES

1. **Pacificação** como política de Estado
2. Os **grandes eventos** trarão aportes financeiros que podem ser revertidos na melhoria das organizações policiais
3. Maior **integração com a sociedade** (ex: conselhos comunitários, grupos profissionais, taxistas e meio acadêmico)
4. **Cenário econômico** brasileiro favorável
5. **Reconhecimento** do trabalho da PMERJ nacional e internacionalmente
6. **Integração** com outros órgãos do sistema de segurança
7. **Alinhamento e maior apoio dos governos** federal, estadual e municipal
8. **Apoio de órgãos públicos e privados** às políticas de segurança

AMEAÇAS

1. A gestão dos **Grandes Eventos** por parte do **Ministério da Defesa e do Exército**
2. **Mudanças políticas** acarretarem na descontinuidade das políticas públicas atuais
3. **Corrupção e impunidade**
4. **Gestão dos investimentos** pela SESEG
5. **Sistema de metas mal** formulado
6. Perda de **talentos** para outros órgãos
7. Falta de **alinhamento e apoio** com outros órgãos de segurança
8. **Mídia**



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro da Corporação. Os objetivos devem ser definidos por pessoas do nível estratégico da PMERJ e determinam onde ela deve concentrar seus esforços. Deve-se escolher um número limitado de áreas, cujos resultados satisfatórios assegurarão um desempenho adequado para a organização. Os objetivos estratégicos são desafios que, se alcançados, são suficientes para a implementação da estratégia e a concretização da visão de futuro da Corporação.



Questões Estratégicas 2012

- 1. Como modernizar a estrutura da PMERJ frente ao crescimento do efetivo previsto pela política de pacificação? (Sistema de Saúde, Sistema Educacional, Sistema Correccional, Logística, etc.)**
- 2. Como garantir fontes de financiamento para o desenvolvimento dos projetos da PMERJ?**
- 3. Como adequar a educação e cultura organizacional às atuais necessidades? (Cultura da Paz/Polícia de Pacificação/Gestão/etc.)**
- 4. Como atrair e selecionar candidatos mais adequados aos objetivos estratégicos?**
- 5. Como ser efetivo no exercício da polícia judiciária militar estadual?**
- 6. Como aumentar o comprometimento dos policiais com as diretrizes da corporação?**
- 7. Como estimular o autodesenvolvimento dos PMs?**





Metas e indicadores

Indicadores são formas de representação quantificáveis de características de produtos e processos, utilizadas para acompanhar e melhorar os resultados e o desempenho de uma determinada organização ao longo do tempo. A partir dos indicadores são traçadas as metas, que representam os resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos. Elas podem ser definidas, ainda, como o padrão ideal de desempenho a ser alcançado ou mantido.

**“Não se gerencia o que não se mede,
não se mede o que não se define,
não se define o que não se entende,
não há sucesso no que não se gerencia”.**

William Edwards Deming

O estabelecimento de metas permite um melhor controle dos resultados, pois as mesmas devem ser observáveis, quantificadas por meio dos indicadores, conter prazos de execução e definição de responsabilidade. É importante frisar que a definição das metas deve estar focada na análise das necessidades, expectativas e satisfação do cliente.

Características das metas:

- desafiantes, para estimular os executores;
- significado particular à organização, gerando comprometimento e motivação;
- relevantes, importantes para o alcance dos objetivos;
- claras, precisam evitar ambiguidades e todos devem entender;
- específicas, metas genéricas não geram resultados observáveis, claros;
- mensuráveis, precisam ser quantificadas por meio dos indicadores;
- temporais, com prazo bem definido, contendo dia, mês e ano;
- viáveis, precisam ser alcançáveis.



Métricas e Metas propostas para os negócios da PMERJ



Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2018
1 Índice de Polícia de Proximidade	Árvore de indicadores	-



Índice de Polícia de Proximidade

DIMENSÃO

VARIÁVEIS

INDICADORES





Estratégias

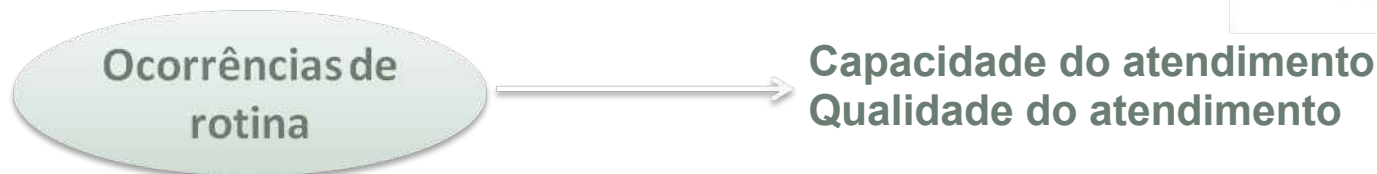
O conceito básico de estratégia está relacionado à interação da organização com o seu ambiente, ressaltando a maximização dos resultados que ela quer alcançar.

Estratégia é o caminho mais adequado a ser seguido para alcançar os objetivos e desafios estabelecidos pela organização. Segundo Henry Mintzberg, estratégia pode ser entendida com um plano para olhar adiante e um padrão para olhar para o desempenho passado.

A estratégia deverá ser, sempre, uma opção inteligente, econômica, viável e, se possível, original. Dessa forma, constitui-se na melhor forma da organização otimizar o uso de seus recursos, reduzir seus problemas e atingir ou até mesmo superar os resultados esperados.



Métricas e Metas propostas para os negócios da PMERJ



Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2018
2 Tempo médio de chegada para atendimento de ocorrências (despacho + deslocamento)	Tempo de chegada para atendimento de ocorrências com risco contra a vida (A)	13:00 Menos 65% em relação a mediana do último ano
	Tempo de chegada para atendimento de outras ocorrências	16:00 Menos 53% em relação a mediana do último ano
3 Qualidade do atendimento (atendimento 190/policial)	Percentual das avaliações com nota geral para o atendimento Ótimo ou Bom (%)	94%



Métricas e Metas propostas para os negócios da PMERJ

Coerção legítima qualificada

→ Sucesso das operações especiais

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2018
Sucesso das Operações Especiais	$\frac{\text{Número de operações especiais com sucesso}}{\text{Número total de operações especiais}} (\%)$	95%

- Critérios para uma operação ser considerada especial**
- Prender
 - Apreender
 - Resgatar
 - Conter

- Critérios para uma operação especial ser considerada com sucesso**
- Sem vítimas colaterais
 - Sem policial morto
 - Ter apreensão de armas e/ou apreensão de drogas e/ou prisão



Implpreferência antar a polícia de proximidade em todo o Estado do Rio de Janeiro, sendo mundial no planejamento e gestão desta atividade até 2018.

DESEMPENHO FINALÍSTICO

1. Melhorar o **Índice de Polícia de Proximidade** do Estado do Rio de Janeiro

2. Diminuir o **tempo de chegada** para atendimento de emergências com risco de vida para **13min** e outros para 16min

3. Melhorar a **taxa de sucesso das operações especiais** para 95%

4. Melhorar a **satisfação da população** em relação à prestação de serviços da polícia militar para 94%

SISTÊMICA

5. **Alinhar a PMERJ** com outros órgãos

PROCESSOS INTERNOS (OPERACIONAL)

8. Criar e implantar um **novo conceito de batalhão** alinhado a doutrina de polícia de proximidade

9. Rever **estrutura e processos** da corporação deixando-a focada em sua atividade-fim

10. Aumentar o **embasamento científico** das decisões da PMERJ

11. **Informatizar** os processos da Polícia Militar

12. Fortalecer a **atividade correcional**

13. Implantar um **plano de comunicação social**

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

14. Alinhar os **processos de capacitação, desenvolvimento e pesquisa** aos objetivos estratégicos

15. Rever o **Plano de Carreira** da Polícia Militar

INSTITUCIONAL

16. Criar **institucionalidade** dos modelos desenvolvidos pelas **UPPs**

17. Revisar as **normativas** da corporação



5. Alinhar a PMERJ com outros órgãos

#	Projeto/Política	Órgão Responsável
1	Criar política de formalização do envolvimento de outros órgãos do SISP em operações de campo	CI
2	Promover capacitação e treinamentos conjuntos (Sistema de justiça criminal, forças armadas, SENASP e Receita Federal)	CI/CIIntPM
3	Compartilhar com outros órgãos informações de PMs respondendo à processo judicial	CIIntPM
4	Estabelecer convênios com órgãos públicos, privados ou ONGs para divulgação, desenvolvimento e aplicação prática do conceito de Polícia de Proximidade	CPP
5	Promover a divulgação , através dos comandos intermediários, dos convênios do CPROEIS	CPROEIS
6	Disponibilizar vagas para outros órgãos em cursos EAD sobre PJM	DGEI
7	Criar núcleo de pesquisa, inovação e desenvolvimento	EMG
8	Estabelecer parcerias para o fomento às pesquisas em segurança pública	EMG



6. Otimizar a aplicação de recursos

#	Projeto/Política	Órgão Responsável
9	Modernizar e informatizar os sistemas de controle financeiro	CCI
10	Capacitar policiais em análise orçamentária e financeira	DGAF



7. Ser ativo na **busca de recursos financeiros** para a Polícia Militar

#	Projeto/Política	Órgão Responsável
11	Criar taxa de segurança pública para eventos públicos de natureza privada	APar
12	Capacitar policiais para elaboração de projetos	DGEI
13	Desenvolver projetos de pesquisa para captação de recursos	DGEI
14	Estabelecer PPPs	GCG
15	Criar a Fundação da Polícia Militar	GCG



8. Criar e implantar um **novo conceito de batalhão** alinhado a doutrina de polícia de proximidade

#	Projeto/Política	Órgão Responsável
16	Implantar UPPs na região metropolitana	CPP
17	Criar doutrina de Polícia de Proximidade	EMG
18	Implantar o batalhão de Polícia de Proximidade	EMG



9. Rever **estrutura e processos** da corporação deixando-a focada em sua atividade-fim

#	Projeto/Política	Órgão Responsável
19	Direcionar e adequar o sistema de ensino	DGEI
20	Direcionar e adequar o sistema de recrutamento e seleção	DGP
21	Direcionar e adequar o sistema de saúde	DGS e DGO
22	Terceirizar os processos de apoio não essenciais	DL
23	Realizar Reforma Administrativa (Estrutura Organizacional e Reprojeto de Processos)	EMG

10. Aumentar o **embasamento científico** das decisões da PMERJ

#	Projeto/Política	Órgão Responsável
24	Capacitar PMs para uso e desenvolvimento de metodologias científicas e elaboração de projetos	DGEI
25	Institucionalizar boas práticas operacionais	PM3



11. Informatizar os processos da PM

#	Projeto/Política	Órgão Responsável
26	Estruturar a rede privada PMERJ (voz e dados)	CCI
27	Implantar o ERP	CCI
28	Investir em recursos humanos qualificados	CCI



12. Fortalecer a **atividade correcional**

#	Projeto/Política	Órgão Responsável
29	Desenvolver sistema de inteligência próprio para a corregedoria	CIntPM
30	Qualificar os PMs para o exercício da atividade correcional	DGEI
31	Investir em instalações físicas e equipamentos para melhoria da atividade correcional	EMG



13. Implantar **plano de comunicação social**

#	Projeto/Política	Órgão Responsável
32	Elaborar plano de comunicação social interno	CComSoc
33	Elaborar plano de comunicação social externo	CComSoc
34	Capacitar os PMs em marketing institucional	CComSoc



14. Alinhar os **processos de capacitação, desenvolvimento e pesquisa** aos objetivos estratégicos

#	Projeto/Política	Órgão Responsável
35	Realizar mudanças dos currículos com ênfase para uma base curricular integrada no nível de tecnólogo	DGEI
36	Capacitar os policiais militares nos diversos setores de interesse por objetivos estratégicos (conforme mapeamento de competências)	DGEI



15. Rever o **Plano de Carreira** da Polícia Militar

#	Projeto/Política	Órgão Responsável
37	Compatibilizar a política de promoções com os processos de capacitação e desenvolvimento	DGP
38	Rever o Plano de Carreira	DGP
39	Elaborar o mapeamento de competências	EMG



16. Criar **institucionalidade dos modelos** desenvolvidos **pelas UPPs**

#	Projeto/Política	Órgão Responsável
40	Organizar e sistematizar doutrinas e procedimentos de atuação da polícia de proximidade	EMG



17. Revisar as normativas da corporação

#	Projeto/Política	Órgão Responsável
41	Revisar Norma dos PAD (correição)	CIntPM
42	Revisar RDPM – Regulamento Disciplinar	CIntPM
43	Revisar RAPM – Regulamento de Administração PM	DGAF
44	Revisar RUPMERJ – Regulamento de Uniformes	DGAF
45	Editar Lei de Ensino da PMERJ	DGEI
46	Revisar Lei de Remuneração	DGP
47	Revisar Portaria 180	EMG
48	Revisar Estatuto	GCG
49	Revisar RCont – Regulamento de Continências	PM3
50	Revisar RISG – Regulamento Interno de Serviços Gerais	PM3
51	Revisar Metodologia para Trabalho de Comando (estudo de situação e estudo de estado-maior)	PM3

