PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

POLÍCIA CIVIL DO AMAZONAS
DEPLAN/PC-AM 2023 - 2026

Polícia Cívil do Estado do Amazonas

DEPLAN/PC-AM 2023 - 2026

Planejamento Estratégico

APRESENTAÇÃO

A administração pública amazonense experimenta atualmente, um movimento de renovação de suas principais formas de atuação com vistas à geração de melhores resultados para a sociedade. Ações burocráticas dão lugar a iniciativas inovadoras e proativas, e o foco passa a ser o aprimoramento da capacidade gerencial das instituições públicas com melhor utilização dos recursos do Estado.

Nesse contexto, o Planejamento estratégico representa o passo inicial do processo, funcionando como eixo central das transformações. Primeiro, devido à necessidade de focar e priorizar os esforços do Governo Estadual no sentido da melhoria do Amazonas, em um ambiente onde os recursos estão cada vez mais escassos e as necessidades cada vez maiores.

A realidade Amazonense é tão complexa e encontra-se de tal forma desestruturada que todos os entraves não podem ser resolvidos concomitantemente. É necessário redirecionar as ações governamentais para aquelas iniciativas cujos efeitos sejam mais duradouros e que possam se multiplicar e apoiar as demais.

Além disso, uma ferramenta robusta de planejamento facilita o acompanhamento e o controle de resultados, auxiliando tanto no aprimoramento constante dos esforços quanto em maior transparência em relação à sociedade.

O presente Plano estratégico que será proposto com horizonte temporal compreendido **inicialmente entre 2023 a 2026**, será um marco na melhoria da gestão da Polícia Civil do Amazonas. Será desenvolvido através de um processo de trabalho que envolverá todos os níveis da estrutura organizacional envolvidos direta e indiretamente, além de considerar objetivamente um significativo conjunto de contribuições feitas através de proposições e sugestões de diversos atores de destaque da sociedade organizada. Assim a estratégia proposta estará **alinhada posteriormente ao PPA** e será parte importante para o órgão nos próximos tempos.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, por meio do conhecimento dos seus aspectos internos e de uma melhor interação com o ambiente externo. Por meio dele, os membros da organização trabalharão visando ao alcance de objetivos comuns, avaliando e adequando suas decisões em resposta a um ambiente em constante mudança.

Ressaltamos ainda, que a efetividade do presente plano somente será alcançada, se o mesmo conduzir à uma gestão estratégica, caracterizada pelo controle de sua execução e pala avaliação de seus resultados ao longo do tempo fixado.

Portanto, confiamos aqui à sociedade amazonense o direito de conhecer o teor do presente plano bem como, o de fiscalizar o seu andamento, na certeza de estarmos cumprindo nossa missão, enquanto instituição oficial de polícia judiciária.

INTRODUÇÃO

A Polícia Civil do Estado do Amazonas tem buscado de forma permanente, soluções para os problemas sociais que dificultam o progresso, a paz e a qualidade de vida dos cidadãos, desenvolvendo de forma moderna suas atividades, a partir de objetivos e linhas estratégicas que geram programas e ações, consolidadas em planos anuais e plurianuais.

O presente Planejamento Estratégico será a referência, que entre os anos 2023 a 2026, norteará as ações de crescimento organizacional e Institucional. O Plano obedece às políticas e diretrizes do Governo do Amazonas, e é voltado ao compromisso de oferecer segurança pública de qualidade e excelência, de forma transparente, ética e profissional.

A Instituição Polícia Civil, diante de um mundo globalizado e da modernidade, utiliza-se dessa ferramenta administrativa (Planejamento Estratégico) para planejar e executar suas atribuições através das melhores práticas e das melhores técnicas operacionais e administrativas, solidificadas no mais absoluto respeito ao estado de direito e aos valores éticos, objetivando merecer a confiança do povo amazonense.

“Uma organização sem planejamento
corre o risco de se transformar em uma folha seca,
que se move ao capricho dos ventos”.

Michael Porter

“Nenhum vento é favorável a quem
não sabe aonde quer chegar”.

Sêneca (4 a 65 A.C.)

NOSSA HISTÓRIA

A história da Polícia Civil remonta ao cenário das transformações administrativas e sociais ocorridas, a partir de 1808, com o advento da chegada da família real portuguesa ao Brasil, cujas medidas trouxeram consequências decisivas ao desenvolvimento da polícia judiciária no Brasil, seus quadros e carreiras. Embora o Alvará do El Rei de 25.06.1760 tenha criado a Intendência Geral de Polícia da Corte do Reino de Portugal, a Polícia Civil somente passou a existir no Brasil a partir de 1808, após a vinda da família real portuguesa, fugitiva do exército de Napoleão. Lembremos que nesse momento o Brasil era Colônia de Portugal.

O príncipe regente, D. João VI, já tem terras coloniais, criou a Intendência Geral de Polícia da Corte e do Brasil por meio do Alvará régio de 10.05.1808. É dessa medida administrativa em diante que todas as polícias civis do Brasil têm seu marco histórico inicial. É o embrião do que hoje chamamos de Polícia Civil, inclusive no Estado do Amazonas. Essa estrutura de polícia encerrou a atividade dos chamados Quadrilheiros e outros serviços a que pôs fim a criação da Intendência Geral como os dos alcaides e os dos ministros criminais, estes também chamados meirinhos.

Com a instituição da Intendência Geral, fundou-se no país, na realidade, uma estrutura original da Polícia Judiciária brasileira, em especial das polícias civis nas unidades administrativas regionais, à época, províncias. O Intendente Geral nomeava seus delegados para cada Província do Brasil e, por essa iniciativa, firmou-se

a designação Delegado de Polícia, cargo criado com o Alvará de 05 de abril de 1808, mesma ocasião em que foi criada a Intendência Geral de Polícia. Em Aviso Régio posterior, datado de 25/05/1810, criou-se o cargo de Comissário, cuja incumbência era chefiar o policiamento preventivo, por meio de rondas e patrulhas, investigação criminal e fazer prisões, sob as ordens do Delegado da Província.

A Intendência Geral de Polícia permaneceu até a promulgação do Código de Processo Criminal de 29 de dezembro de 1832, o qual estabeleceu uma legislação penal e processual penal própria do novo país, tendo ainda reformado o sistema de polícia no Brasil imperial. O Código de Processo Criminal do Império (1932) delegou atribuições policiais aos Juízes de Paz, ocasião na qual surgiram as primeiras normas de organização judiciária-policial, com a divisão do Brasil em Distritos, Termos e Comarcas, circunscrições para aplicações da lei.

No Amazonas, à época Comarca do Alto Amazonas, que integrava a Província do Pará, a fim de dar efetividade ao Código de Processo Criminal do Império (1832), foi escolhido, em 03/01/1834, o vereador Henrique João Cordeiro para função de juiz municipal, a quem coube também administrar a polícia, com o título de Chefe de Polícia, sendo, portanto, o primeiro a ocupar a função. No tocante ao período posterior à elevação da Comarca à categoria de Província (1850), assumiu a função de Chefe de Polícia, a partir de 1852, o juiz de direito Manoel Gomes Correa de Miranda, pois a legislação à época estabelecia que o juiz devia acumular a chefia de polícia e ainda os foros da Fazenda. Posteriormente, com a criação do cargo de Chefe de Polícia para a Província do Amazonas, por meio do Decreto régio de 3 de fevereiro de 1854, o Imperador nomeou o bacharel Policarpo Nunes Leão, juiz de direito, para ocupá-lo, o qual iniciou o efetivamente o exercício a partir de 13 de dezembro daquele ano. Desse modo, a Província do Amazonas, que contava à época com cerca de 50 mil habitantes, teve como primeiro Chefe de Polícia nomeado pelo império o Juiz Policarpo Leão, natural da Bahia.

O Chefe de Polícia nomeado para uma Província deveria ser auxiliado por Delegados e Subdelegados, os quais detinham poderes para expedir mandados de busca, conceder fiança, julgar crimes comuns, dentre outras atribuições atualmente exclusivas de juízes. O Chefe de Polícia era selecionado entre os desembargadores e juízes de Direito.

Esse sistema perdurou até a promulgação da Lei nº 2.033, de 20.09.1871, norma que dispôs sobre a organização judiciária no Brasil, regulamentada pelo Decreto nº 4.824, de 22 de novembro desse mesmo ano, quando ocorreu a separação da Polícia em relação ao Judiciário. Polícia e Justiça passaram a ser instituições distintas e com carreiras próprias, ficando o exercício dos cargos policiais incompatíveis com o de magistrado. Dessa separação entre Polícia e Judiciário resultaram certas inovações legais, dentre elas o chamado Inquérito Policial, conforme estabelecido na citada Lei nº 2.033/1871.

O art. 5º do Decreto nº 1, de 15 de novembro de 1889, que institui a República no país, conferiu aos estados membros autorização para dispor de medidas para manutenção da ordem e da segurança pública, defesa e garantia da liberdade e dos direitos dos cidadãos quer nacionais quer estrangeiros. Do mesmo modo, o art. 8º deste primeiro Decreto republicano concedeu autonomia aos estados para organizar uma guarda cívica.

O Estado do Amazonas criou, em 1922, por meio da Lei nº 3.052, a Polícia Judiciária de carreira. Esse é o marco histórico que formalmente instituiu a Polícia Civil e suas carreiras no Amazonas. Antes disso, mantinha-se uma estrutura de Polícia Civil herdada ainda da fase imperial, contudo, já no modelo de Chefatura de Polícia, ocupada por membro oriundo do Poder Judiciário.

O cargo de Chefe de Polícia foi extinto em 1970 e, em 1971, a Emenda Constitucional estadual nº 03 estabeleceu a organização da Polícia Civil com carreiras funcionais, criou o Conselho da Polícia Civil e determinou o provimento da carreira de Delegado de Polícia por Bacharel em Direito, aprovado em concurso público, pois até então o provimento de cargos e das funções de policiais civis era efetuado por meio de mera nomeação e contratação pela administração pública.

O decreto nº 2.291, de 12 de maio de 1972, regulamentando as disposições da Lei n° 1013, de 23 de abril de 1971, estruturou organicamente a Polícia Civil amazonense, instituindo a Delegacia Geral de Polícia e definindo suas delegacias especializadas, distritos policiais, delegacias regionais no interior, delegacias municipais e algumas divisões de apoio, como a de arquivo e registros criminais e a divisão de polícia técnico-científica.

Texto: Raimundo P. Pontes Filho - Delegado de Polícia, mestre de Direito pela UEA [Universidade Estadual do Amazonas] e doutorando pela UFAM [Universidade Federal do Amazonas].

JUSTIFICATIVA DE CONCEPÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O caminho não é fácil, mas não é impossível de se chegar ao final. Com essa ideia de que, ações trazem resultados, a Polícia Civil do Amazonas inicia um processo de implantação de uma gestão centrada no futuro a partir de decisões presentes, calculando riscos e tornando-os menores, com superação constante e contínua. Após inúmeros encontros e debates, com análise de pontos que a instituição almeja atingir, tornamos público o Planejamento Estratégico 2023-2026 da PCAM. Esta ferramenta de gerenciamento, com objetivos, metas e estratégias, traz clareza aos propósitos e aprimoramento institucional tendo como princípios básicos à descentralização, a organização das estruturas e o foco no cidadão. Baseados no planejamento, gestores são capazes de tomar decisões atuais com consequências desejadas e ponderadas, que não sejam motivadas em intuição, emoção ou até mesmo adivinhação.

O primeiro passo para modernizar a Policia Civil amazonense, tornando-a mais eficiente e eficaz, é tratar de sua organização operacional e administrativa, analisando principalmente a sua estrutura e seus processos internos, identificando pontos fortes, fracos e seus gargalos. Definir meios para que a Polícia Civil possa nortear as suas ações do ponto de vista operacional, tático e estratégico, visando caminhar para uma polícia de primeiro mundo.

A elaboração do planejamento, realizada entre os meses de março e abril de 2023, sob a coordenação do Departamento de Planejamento, agregou forças de segurança do Estado, em conjunto com os mais diversos segmentos da sociedade.

O conjunto de informações expressas neste documento visa nortear as decisões e ações do Governo do Amazonas, através da Delegacia Geral de Polícia Civil na busca de soluções dos problemas administrativos e operacionais, atingindo a excelência na prestação de serviços à sociedade.

Peter Drucker, considerado o pai da Teoria da Administração, já dizia “o que pode ser medido pode ser melhorado”, por isso planejar é decidir hoje o amanhã, vencendo dificuldades, aperfeiçoando técnicas, investindo em material e principalmente nas pessoas.

ANÁLISE SITUACIONAL

A polícia judiciária amazonense, nos dias atuais, é uma Instituição de grandes dimensões e que coloca à disposição da sociedade ampla variedade de serviços. Para que isso ocorra, muitas vezes ultrapassa os limites de suas possibilidades, isto necessariamente implica que sejam tomadas urgentemente algumas medidas em áreas básicas de suas funções institucionais, a saber:

A] autonomia Administrativa e financeira;
B] aumento da frota, equipamentos disponíveis, armamento, munição e outros;
C] atendimento padronizado e humano colocado à disposição da sociedade de forma ininterrupta;
D] infraestrutura adequada;
E] prontidão de respostas;
F] investimento em tecnologia.

A conjuntura a qual estamos inseridos se mostra bastante competitiva, a sociedade cada vez mais complexa, dinâmica e participativa, consciente e que, por isso, passa a exigir cada vez mais seus direitos e ter ciência de seus deveres como cidadãos. A Polícia Civil do Amazonas está ciente dessas novas dimensões, flexibiliza suas estruturas, moderniza suas ações e processos, aparelha-se tecnologicamente e se adequa a novas realidades. Acredita-se que é tempo de as organizações definitivamente assumirem, cada uma dentro das suas especificidades, seus compromissos sociais, dentre os quais a melhoria contínua da qualidade de vida dos cidadãos amazonenses, buscando, com isso, o reconhecimento dos seus clientes internos e externos. Há de se considerar ainda que a realidade é global, principalmente, por meio da mídia, vem ampliando o sentimento de insegurança das pessoas. As fronteiras parecem já não mais existir, diante da rapidez das informações, que agora, mais do que nunca, passam a ditar o comportamento das sociedades.

Nessa nova realidade, os cidadãos passaram a conviver com novíssimos modus operandis do crime organizado; como as técnicas e estratégias utilizadas pelas redes internacionais de narcotráfico, turismo sexual, pedofilia, lavagem de dinheiro, corrupção na gestão pública, crimes tecnológicos, além de outros que infelizmente fazem parte do nosso cotidiano.

Estar atento a estas mudanças é absorver os reflexos da modernidade sem se deixar paralisar. É dever constitucional proporcionar segurança pública, bem como manter e preservar o estado antidelitual.

É necessário reagir adquirindo-se novas habilidades, formas de atuação e tecnologias para a construção de um novo modelo de polícia judiciária, a fim de se fazer frente a invisibilidade inimiga.

É necessário encontrar caminhos mais realistas que permitam maior flexibilidade e leveza para que possamos sobreviver no ambiente atual. Isto implica priorizar a missão principal, preparando a organização para exercê-la com qualidade e excelência, servindo-se da tecnologia, principalmente a tecnologia forense, disponível nas suas atividades meio e fim.

A disponibilidade da tecnologia forense proporcionará a elucidação de crimes, assim como assistência fundamental às demandas judiciais dos juízos cíveis, criminais e trabalhistas. Para o alcance deste objetivo tem sido feito uma reflexão sobre este contexto, formulando algumas perguntas com o foco no cidadão: Quem precisa de polícia? De qual polícia se precisa? Como a comunidade deseja que a polícia atenda a sua demanda na solução do crime? Como garantir ao cidadão o direito constitucional à segurança pública? O que é possível fazer no dia-a-dia do profissional de segurança pública para corrigir e construir uma organização melhor?

A partir das perspectivas de futuro e considerando as tendências presentes, faz-se necessário a utilização de ações coerentes na Polícia Civil, focalizando esforços nas atividades meio e fim da Instituição, a fim de assegurar que a sociedade receba serviços de melhor qualidade e excelência.

Os objetivos aqui propostos serão, a partir de agora, o objetivo macro a ser perseguido de forma diária pelos integrantes da Instituição, com o fito de viabilizar o desejo de sermos reconhecidos pela opinião pública como uma instituição eficiente e eficaz na prestação de serviços de segurança pública, atendendo satisfatoriamente as demandas da população com ações de investigação, perícia e identificação, em todos os seus cenários.

METODOLOGIA EMPREGADA

O método de planejamento adotado pela Polícia Civil se reveste, portanto, dos mesmos princípios do modelo **PDCA (planejar, executar, controlar e agir corretivamente).** Embora elementar, esse modelo de planejamento tem se revelado eficaz pela sua praticidade.

Vejamos o que compreende cada fase do processo de planejamento estratégico da Polícia Civil.

O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Esta fase do planejamento estratégico se desdobrou em duas análises: a Análise interna ou sondagem do ambiente interno da Polícia Civil e Análise externa ou sondagem do ambiente externo da Polícia Civil.

• Análise interna ou sondagem do ambiente interno da Polícia Civil

Implicou em conhecer ou mesmo reconhecer os pontos fortes e os pontos fracos da instituição. Foram identificados como pontos fracos determinadas variáveis internas e controláveis que de certa forma representam condições favoráveis para a organização, em relação ao ambiente externo. Foram consideradas, portanto, aquelas variáveis que a Polícia Civil controla e executa bem (pontos positivos internos).

Por outro lado, como pontos fracos, foram identificadas variáveis internas e controláveis que representam condições desfavoráveis para a Polícia Civil, também em relação ao seu ambiente externo. Correspondem a aquilo que a Polícia Civil deveria estar fazendo de forma satisfatória, mas não está fazendo, ou está fazendo de forma insatisfatória. São variáveis que, embora controle, a Polícia Civil executa insatisfatoriamente (pontos negativos internos).

• Análise externa ou sondagem do ambiente externo da Polícia Civil

Nesta abordagem, buscou-se identificar a possibilidade de oportunidades bem como o risco de prováveis ameaças para a instituição, variáveis essas existentes no ambiente externo. Como oportunidade, considerou-se, assim, aquelas variáveis externas e não controláveis que representam vantagens ou condições favoráveis (pontos positivos externos).

Trata-se de variáveis que, se conhecidas a tempo, poderão ser aproveitadas, enquanto perdurarem, desde que a Polícia Civil saiba utilizar bem as suas forças ou superar suas fraquezas.

Como ameaça, identificou-se determinadas variáveis externas e não controláveis que representam riscos ou situações de perigo para a instituição (pontos negativos externos).

Considerou-se que, sendo conhecidas a tempo, as ameaças poderão ter seus impactos minimizados, desde que a Polícia Civil saiba utilizar as suas forças para atenuá-las ou mesmo neutralizá-las.

Posto isto, a Polícia Civil sintetizou como seus principais pontos positivos e negativos as variáveis destacadas no quadro a seguir:

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO	A realização de operações policiais na Capital e no interior do Estado;	Deficiência no funcionamento das unidades policiais do interior do estado;
	Posse de novos servidores decorrente de concurso público;	Deficiência no efetivo para atuar na capital, haja vista que os novos servidores irão atuar no interior;
	Instalação do Centro de Fisioterapia; Instalação do consultório odontológico; Os serviços de responsabilidade social oferecidos pela instituição (programas Pró-Vida). CCTD – Comissão de Capacitação, Treinamento e Desenvolvimento	Ineficiência nos serviços da Polícia Técnico -Científica (perícia criminal e médico -legal e identificação civil e criminal); Ausência de um centro de treinamento para os servidores da Polícia Civil.
	Criação da Central de Flagrantes Virtual	Ineficiência no atendimento ao público nos DIP 's e Delegacias Especializadas da Capital.
	Restruturação dos serviços de saúde (sala de psicologia)	Falta de infraestrutura no Departamento de Avaliação e Controle -DCA
		Estrutura da Delegacia Geral (precária)
		Ausência de acessibilidade no prédio da Delegacia Geral
AMBIENTE EXTERNO	A aproximação da comunidade auxiliando a polícia no combate à criminalidade;	O aumento do crime organizado e do narcotráfico no interior, principalmente nas áreas de fronteira;
	A formalização de convênios e parcerias com outras instituições;	O crescimento súbito da violência e da criminalidade na Capital, principalmente nas novas áreas de ocupação da periferia;
	O aporte de recursos físicos e financeiros, provenientes de planos e programas nacionais e estaduais de segurança pública.	Restrição orçamentária, proveniente de queda na arrecadação estadual ou de mudanças na política fiscal do governo do Estado.
	A política de segurança pública atendendo uma das prioridades do programa do atual governo.	Potencialização do crime organizado, estruturação e instrumentalização dos atores da criminalidade;
	Aporte de recursos financeiros provenientes de Emendas parlamentares individuais.	Mídia sensacionalista no tangente ao trabalho policial
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Ainda na fase de diagnóstico, a Polícia Civil analisou e avaliou os principais problemas organizacionais que lhe afetam, identificando suas prováveis causas e consequências.

A técnica utilizada pela instituição foi a “árvores de probl mas”, em cujas “raízes” figuram as causas do respectivo problema e em cujos “galhos” se menciona as suas mais evidentes consequências.

Sinteticamente, os quadros a seguir demonstram os principais problemas organizacionais da Polícia Civil, acompanhados de suas respectivas causas e consequências:

PROBLEMA	CAUSAS	CONSEQÜÊNCIAS
DEFICIÊNCIA NO FUNCIONAMENTO DAS UNIDADES POLICIAIS DO INTERIOR DO ESTADO.		
	Depreciação das instalações físicas das unidades policiais e não reposição dos equipamentos e mobiliário obsoletos;	Unidades policiais sem condições de servirem de base operacional para as missões e operações policiais no interior;
	Indisponibilidade de recursos tecnológicos para o processamento de informações e comunicação;	Retardamento no andamento e conclusão dos procedimentos policiais e pronta resposta à sociedade;
	Logística deficiente, principalmente quanto à indisponibilidade de viaturas e a precária manutenção dos veículos.	Pouca mobilidade para os serviços de investigação e perícia no interior.
	Superlotação das celas nas unidades policiais	Fuga de presos, condições insalubres, risco da integridade física do servidor.

PROBLEMA	CAUSAS	CONSEQÜÊNCIAS
INEFICIÊNCIA NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO NOS DIP'S E DELEGACIAS ESPECIALIZADAS DA CAPITAL.	Logística deficiente, principalmente quanto à indisponibilidade de viaturas e a precária manutenção dos veículos;	Pouca mobilidade para os serviços de investigação;
	Indisponibilidade e não reposição de equipamentos e mobiliários depreciados;	Retardamento no andamento e conclusão dos procedimentos policiais;
	Depreciação das instalações físicas das unidades policiais;	
	Insuficiência de armamento, equipamentos de proteção e munição.	

PROBLEMA	CAUSAS	CONSEQÜÊNCIAS
BAIXA EFICIÊNCIA NA ÁREA-MEIO DA PCAM	Indisponibilidade de equipamentos e recursos materiais.	Retardamento no andamento e conclusão dos serviços administrativos da PCAM
	Pouco investimento na informatização da Delegacia Geral	Entraves na comunicação interna
	Inadequações no lay out da Delegacia Geral	Má alocação das pessoas nas dependências da Delegacia Geral

PROBLEMA	CAUSAS	CONSEQÜÊNCIAS
BAIXA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PARA UM BOM DESEMPENHO PROFISSIONAL.	Ausência de política interna de valorização profissional (reconhecimento, crescimento e aperfeiçoamento profissional);	Pouco comprometimento profissional;
	Pouca capacitação e ausência de formação continuada na carreira policial;	Dificuldades no relacionamento interpessoal;
	Má distribuição de pessoal entre as unidades policiais e demais setores da instituição;	Resistência às mudanças na cultura organizacional;
	Indisponibilidade de equipamentos e materiais para a execução de tarefas;	Baixa produtividade nas atividades desempenhadas;

PROBLEMA	CAUSAS	CONSEQÜÊNCIAS
DEFICIÊNCIA NA COMUNICAÇÃO SOCIAL DA POLÍCIA CIVIL	Indisponibilidade de equipamentos e Recursos materiais	Pouca visibilidade das ações de sucesso da instituição na mídia e fraca interação com os veículos de comunicação local.
	Espaço físico inadequado para o setor de comunicação social da PCAM	Ausência de padronização na Documentação interna.

DEFINIÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA

Esta fase do planejamento estratégico diz respeito à definição de três variáveis fundamentais: a **Missão**, a **Visão de Futuro** e os **Valores** organizacionais da Polícia Civil.

Missão

Promover a segurança pública, atuando como Polícia Judiciária, com eficiência, moralidade e ética profissional.

Visão de Futuro

Sermos reconhecidos pela opinião pública como uma instituição eficiente e eficaz na prestação de serviços de segurança pública, atendendo satisfatoriamente as demandas da população com ações de investigação, perícia e identificação.

Valores

- Ética e probidade;
- Respeito aos Direitos Humanos;
- Efetividade;
- Compromisso Social;
- Inovação.

CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Feito o diagnóstico estratégico e definida a visão estratégica as lideranças internas da Polícia Civil trataram de estabelecer as partes constitutivas do plano estratégico: os **objetivos**, as **estratégias**, as **metas** e as **ações estratégicas.**

Os objetivos estratégicos correspondem aos alvos ou às situações que a organização pretende atingir, em consonância com a missão e com a visão de futuro.

Os objetivos estratégicos geralmente derivam dos problemas levantados na fase de diagnóstico e expressam as prioridades selecionadas pela organização para elevar seu desempenho.

As estratégias correspondem aos caminhos alternativos que possibilitam o alcance dos objetivos estratégicos. Indicam o "como fazer". As estratégias têm duração relativamente longa e são de natureza principalmente qualitativa. Em grande parte, serão as estratégias que determinarão a eficácia do plano, ou seja, o seu sucesso quanto aos objetivos estabelecidos.

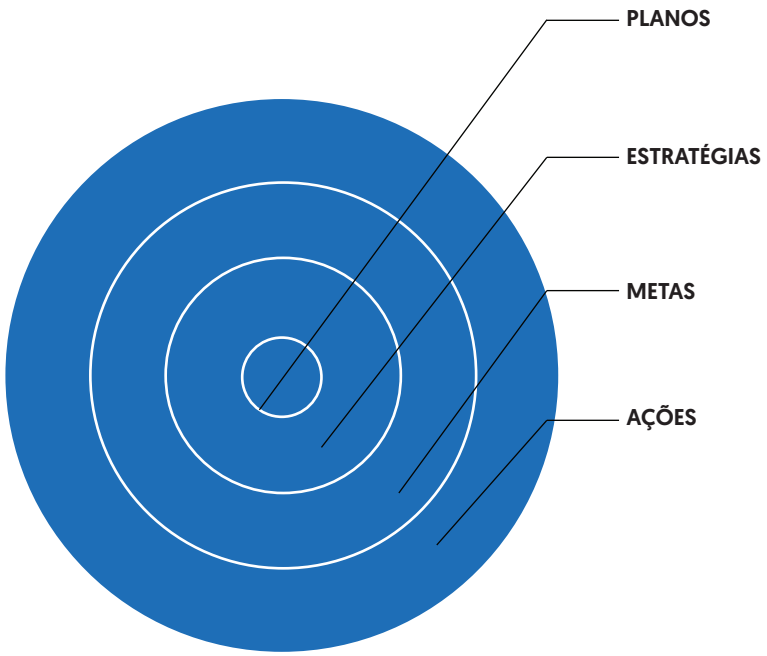
As metas têm um conteúdo quantitativo e mensurável e devem ser enunciadas focalizando exatamente o resultado que se espera alcançar. As metas podem ser subentendidas como etapas que, se cumpridas sucessivamente ao longo do tempo, levarão ao alcance dos objetivos estratégicos. Indicam o "quanto fazer".

As ações correspondem às atividades, projetos, operações e tarefas executadas pelas unidades da organização que, se executadas, permitirão o alcance das metas e objetivos estabelecidos. Indicam "o que fazer". Para cada ação, deve-se determinar:

A] O prazo de início e término;
B] Quem será o responsável pela sua execução;
C] O resultado esperado;
D] Um indicador de monitoramento;
E] O Custo de sua realização;
F] As fontes de financiamento.

Esquematicamente, a estrutura do plano estratégico da Polícia Civil é representada pela figura a seguir:

COMPOSIÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO



OBJETIVOS ELENCADOS E QUE SERÃO PERSEGUIDOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A) A diminuição dos índices de criminalidade e violência no Estado;

B) promover a paz social através do intenso e efetivo intercâmbio com a sociedade, por meio das ações da polícia comunitária, auxiliando na redução das desigualdades sociais e por consequência os problemas de violência;

C) implantar um moderno sistema de gestão administrativa, alinhado com as diretrizes da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da SENASP, com o uso de ferramentas gerenciais compatíveis com a nova realidade, estabelecendo um modelo de qualidade com mensuração da eficiência, eficácia e efetividade das ações operativas da Polícia Civil do Amazonas;

D) desenvolver o sistemático aprimoramento do policial civil, em todos os níveis, por meio do preparo técnico de formação e da educação continuada;

E) promover a qualidade de vida dos seus Recursos Humanos, motivando-os para obter resultados desejáveis;

F) estabelecer uma política de preservação ao meio ambiente, incluindo o emprego de processos que reduzam, de todas as formas, procedimentos que venham agregar valor ao meio ambiente;

G) Geração do conhecimento e estatística em tempo real gerando informações para as operações da Polícia Civil e para gestão do RH.

H) padronizar os procedimentos operacionais e administrativos da Polícia Civil, em todos os níveis;

ESTRUTURA ESTRATÉGICA PARA EXECUÇÃO DO PLANO

Grupo de Sistematização: equipe composta pelas lideranças superior e departamental da Polícia Civil. Os líderes desse grupo são o Delegado Geral e o Delegado Geral Adjunto.

Comitê Estratégico: composto pelos membros do Grupo de Sistematização e por um ou dois representantes das unidades externas à Delegacia Geral (DP's e Institutos). É a instância máxima para a tomada de decisões relativas à execução do plano estratégico

Coordenador do Plano Estratégico: membro do Grupo de Sistematização, designado pelo Delegado Geral, que tem por funções promover a realização das reuniões, organizar a elaboração do plano e coordenar o seu monitoramento e avaliação.

Líderes de Objetivos: pessoas designadas pelo Delegado Geral, em consenso com o Grupo de Sistematização, para coordenar as atividades relacionadas a cada objetivo estratégico. A quantidade de líderes de objetivos corresponde ao número de objetivos estratégicos.

Gerentes de Metas: pessoas indicadas pelos líderes de objetivos, com a aprovação do Grupo de Sistematização, para gerenciar a execução dos planos de ação. Cada objetivo estratégico pode abrigar uma ou mais metas e a cada meta está associado um plano de ação, de maneira que haverá tantos gerentes quantas forem as metas que o plano estratégico estabelecer.

Equipes dos Planos de Ação: equipes compostas por pessoas indicadas pelos gerentes de metas, em consenso com os líderes de objetivos, para a execução das diversas ações que levam à consecução das metas e consequentemente ao alcance dos objetivos estratégicos. O número e o perfil dos membros de cada equipe variam de acordo com a necessidade do trabalho a ser executado. Nesse sentido, a equipes podem ser multifuncionais (envolvendo profissionais de diversas especialidades) e interdepartamentais (formadas por pessoas oriundas de diversos departamentos).

CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Depois que o plano estratégico é formulado com objetivos estabelecidos, metas fixadas ações estruturadas, responsáveis designados e custo orçado nada garante que sua execução tomará a direção correta. Para garantir que as coisas caminhem como devem, a administração da Polícia Civil precisa monitorar o andamento do plano bem como avaliar o nível de desempenho das equipes no que diz respeito ao alcance dos fins estabelecidos.

Uma das questões mais difíceis no gerenciamento dos planos de ação consiste em medir o progresso do que está sendo feito. Assim, é imprescindível que cada ação seja mensurada por meio de um indicador específico.
Em síntese, quanto à fase de controle e avaliação do plano estratégico, há de se atentar para os seguintes aspectos:

Verificação da consistência do plano - consiste em verificar se na prática há correlação entre os objetivos, as estratégias, as metas e as ações do plano, ou seja, se o que se pretende executar realmente condiz com o que se quer atingir.

Verificação de desvios e medidas corretiva - quando o direcionamento dos esforços empreendidos tende a se desviar do alvo que se pretende atingir ou quando nem mesmo venham a ser empreendidos é imperioso que se

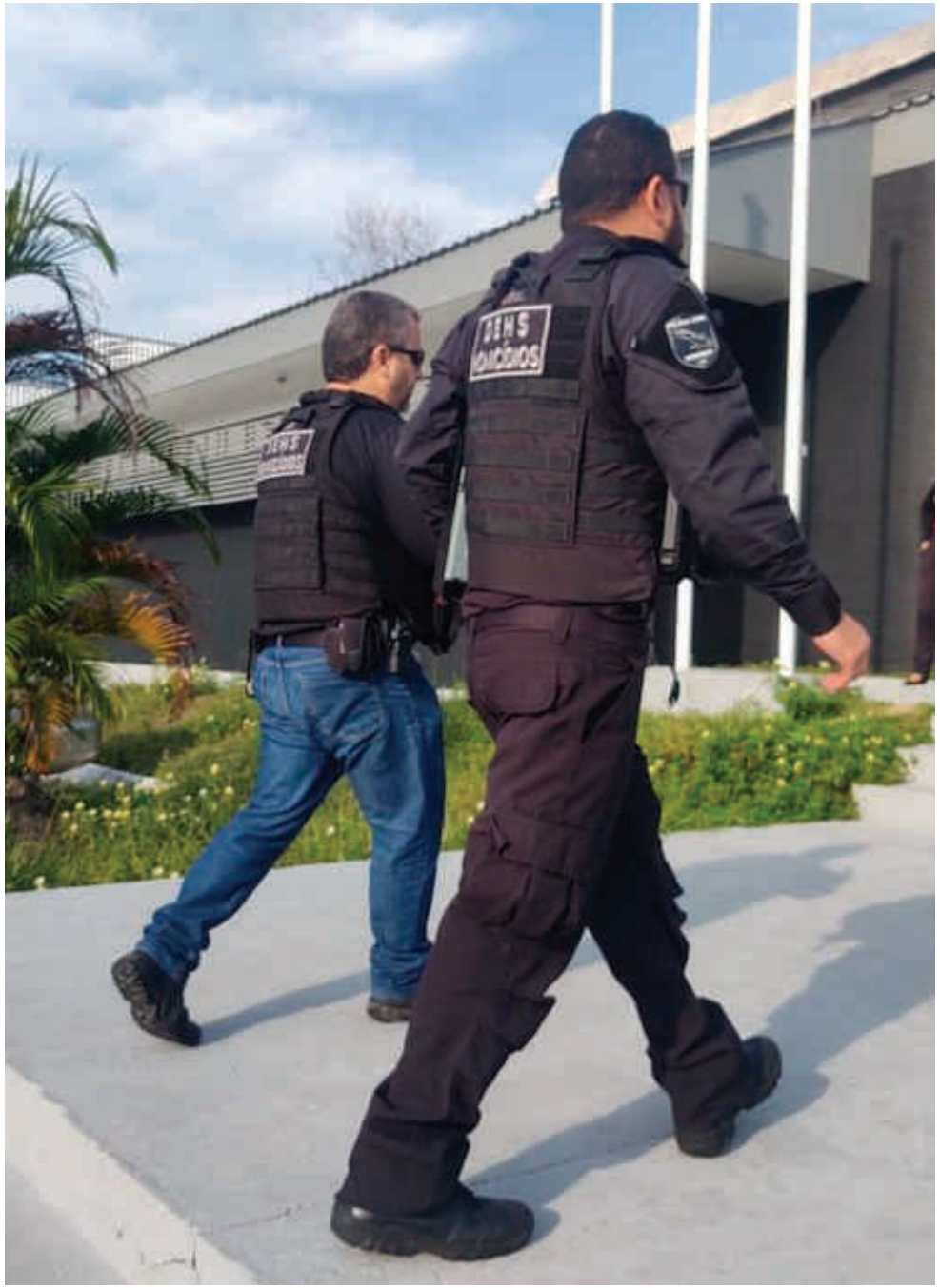
tome, de imediato, medidas corretivas capazes de redirecionar as ações aos objetivos do plano.

Resistências à implementação do plano - O plano estratégico em si representa mudanças em diversos aspectos da organização, mais incisivamente na cultura e no clima organizacionais, daí o surgimento de resistências quanto a sua implementação. A co-participação dos níveis intermediário e operacional na construção do plano contribui significativamente para atenuar as resistências, no entanto, uma parcela considerável das pessoas pode não os aceitar por razões que as gerências devem conhecer e sanar para com isso obter a sinergia necessária ao desenvolvimento das ações estratégicas

Revisão do plano - Consiste na flexibilidade do plano, uma vez que a imprevisibilidade e as constantes mudanças do ambiente externo da organização e mesmo seus aspectos internos forçam as lideranças a reavaliar suas estratégias e suas metas, deixando margem para revisão do plano.

Avaliação da eficiência e da eficácia do plano - Quanto à eficiência cabe verificar o nível de realização das ações estratégicas em termos de prazo, custo e resultado. Quanto à eficácia implica em se verificar o nível de alcance dos objetivos e das metas, a concretização da visão de futuro e o cumprimento da missão da organização.

Relatórios de execução do plano - Trata-se da descrição do andamento do plano, durante certo período (relatórios



bimestrais, semestrais e anuais, conforme a natureza dos planos de ação).

Conciliação entre o Plano Estratégico e o Plano Plurianual - O plano estratégico gerencial pode ser extremamente útil para o planejamento estratégico institucional-legal representado pelo Plano Plurianual - PPA. Sendo o PPA constituído por elementos muito próximos aos que compõem o plano estratégico (funções, subfunções, programas, projeto, atividades e ações) certamente será bastante prático elaborá-lo com o apoio desse instrumento.

INDICADORES

A ferramenta básica será a inclusão de indicadores de desempenho vinculados às estratégias da organização terão como função desenvolver um sistema de medição do desempenho global da Polícia Civil, baseado nos indicadores derivados e relacionados com a estratégia dos programas e projetos.

Os indicadores que nesse Plano Estratégico serão projetados como formas de representação quantificáveis das características e resultados de estratégias, processos, produtos e serviços com o objetivo de comparar estas representações com as metas e padrões preestabelecidos no planejamento.

Os indicadores de desempenho serão divididos em indicadores que medirão atributos como item de controle, valor, tendências que permitirá que se acompanhe os processos, atividades e serviços identificando as tendências de desempenho e tomando ações para confirmar ou impedir a ocorrência da tendência e os indicadores que medem resultados ou itens de verificação, resultado e ocorrência.

Os indicadores propostos baseiam-se em **três perspectivas básicas** que possuem entre si uma relação de **causa** e **efeito:**

Indicadores de Desempenho	
Financeiros	Indicadores do PPA 2023-2026
Da sociedade como cliente da Polícia Civil	Nível de satisfação do usuário
Dos processos internos (Gestão)	Nº de procedimentos mapeados Nº de procedimentos implementados Percentual de orçamento realizado

Os indicadores serão construídos através do uso de técnicas estatísticas, representados por tabelas e gráficos e expresso por meio de uma grandeza numérica que deverá ser obtida da análise das características de uma estratégia, processo ou serviço contidos nos programas, projetos/ações.

Necessário se faz registrar que a ferramenta (indicadores)faz a polícia ficar mais atenta às suas deficiências e falhas de gestão, prestação de serviço e tempo de atendimento,entre outros aspectos.

O planejamento estratégico usado como ferramenta de análise, indicadores de tendência ou resultados, terá a ferramenta determinante na nova postura da Polícia Civil em relação à criminalidade. A ferramenta oferece à administração das Unidades policiais condições mais objetivas para exercer seu papel de planejamento administrativo e operacional na análise dos resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico é o processo de definir as metas da Instituição, as ações que serão utilizadas para alcançá-las e com quais recursos poderá contar. É a porta de entrada para investir em inovação, cultura organizacional e ações que funcionem como respostas a um ambiente em constante mudança.
Flexível às modificações de cenário, o presente Planejamento Estratégico encontra-se em permanente aperfeiçoamento, servindo como balizador para o alinhamento das atividades em todas as unidades da instituição. Este documento materializa estratégias pautadas na democracia, transparência e responsividade da Polícia Civil do Amazonas.
Além de produzir serviços de forma adequada às demandas sociais, a eficiência é capaz de diminuir os custos institucionais e realizar entregas muito mais consistentes. A partir da integração de cada policial civil os resultados serão alcançados. Temos certeza que podemos ser ainda melhores e, para que possamos chegar mais longe, a construção coletiva é fundamental.

Dando continuidade as ações da Polícia Civil, apresentamos, em anexo, o Planejamento Estratégico Institucional de Produtos Controlados pelo Exército, de uso restrito da Polícia Civil, devidamente aprovado para os anos 2023-2026, objetivando promover o desenvolvimento logístico e estrutural através de investimentos necessários às atividades da Polícia Civil.

Responsável pela Instituição

Nome: BRUNO DE PAULA FRAGA
Cargo: Delegado Geral de Polícia Civil
Matrícula: 171.389-2A
Endereço: Av. Pedro Teixeira nº 180 – Bairro Dom Pedro
Telefone: 3214-2225 Fax: 3216-2234
E-mail: delegadogeral@policiacivil.am.gov.br

Responsável pelo DEPLAN

Nome: HERON FERREIRA DA SILVA MUNEYMNE
Cargo: Diretor do Departamento de Planejamento - DEPLAN
Matrícula: 288.191-0A
Endereço: Av. Pedro Teixeira nº 180 – Bairro Dom Pedro
Telefone: (92) 3214-2224 /3214-2209
E-mail: planejamento@policiacivil.am.gov.br