



Sistema de Segurança Pública Estado do Rio de Janeiro

Manual de Procedimentos para o Sistema de Definição e Gerenciamento de Metas para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade do Estado do Rio de Janeiro

Melhoria da Gestão do Sistema de Segurança Pública

Edição revisada em junho de 2016



PERTO DE VOCÊ

SECRETARIA
DE SEGURANÇA

Apoiaram o desenvolvimento deste material:

DPF JOSÉ MARIANO BENINCÁ BELTRAME

Secretário de Estado de Segurança

DPF ANTONIO ROBERTO CESÁRIO DE SÁ

Subsecretário de Planejamento e Integração Operacional

Cel PM ALEXANDRE DE SOUZA

Superintendente de Programas Estratégicos

Equipe Técnica:

ANA LUÍSA VIEIRA DE AZEVEDO

CELSO FRAGA DA SILVA

CESAR AUGUSTO DE CARVALHO JUNQUEIRA

FERNANDA MESSINA

JOSÉ AUGUSTO DA CONCEIÇÃO PEREIRA

MARCELO HADDAD

MÁRCIO ALEXANDRE DA MOTA DUARTE

MÁRCIO SANTOS PINTO

NATHALIA RODRIGUES CORDEIRO

ROSANGELA FELICIANO

VANESSA CORTES

WAGNER JOSÉ DUARTE

APRESENTAÇÃO

O Sistema de Definição e Gerenciamento de Metas para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade do Estado do Rio de Janeiro, doravante referido como Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados (SIM), é fruto do trabalho metucioso dos servidores da Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional, liderados pelo Subsecretário Roberto Sá e pelo Superintendente de Programas Estratégicos Alexandre de Souza, que busca implantar um modelo de gestão na segurança pública do Estado do Rio de Janeiro trazida do setor produtivo privado, em que os colaboradores são impelidos a vencerem periodicamente metas desafiadoras que, ao serem alcançadas, lhes auferem o devido reconhecimento institucional.

Esse grandioso empreendimento de interesse público foi construído sobre a realidade inexorável do trabalho conjunto entre a Polícia Civil (PCERJ) e a Polícia Militar (PMERJ) em que, mesmo respeitadas suas especificidades constitucionais, sobrepõe-se a irrefutável necessidade de trabalho coordenado fulcrado na cooperação mútua e contínua, com troca de informações constantes e elaboração articulada de planejamentos operacionais e interação de esforços, que se destinem a propiciar o objetivo comum, que é a redução dos índices criminais de forma abrangente, dinâmica e evolutiva, em todo o território estadual.

Note-se que a postura moderna e aguerrida que se deseja do agente policial, diante do enfrentamento da criminalidade, não vislumbra lançá-lo a um clima de competitividade entre as áreas integradas de segurança pública. Até porque, cada localidade está sujeita a uma gama distinta de fatores contributivos para a incidência localizada e sazonal dos delitos. Assim, optou-se por lançar mão de dados estatísticos baseados no histórico de períodos arbitrados, incitando as forças policiais a diminuir seus impactos a cada ciclo futuro, sendo a consecução dessa redução, por si, somente, o âmago do sucesso do projeto.

Dessa forma, o Manual de Procedimentos para o Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados, ora disponibilizado, propõe-se a figurar como uma ferramenta facilitadora para os agentes envolvidos na faina diária de garantia ao direito à liberdade, permitindo que, através da sua leitura atenta, todos conheçam os

meandros da metodologia implantada e possam participar de mecanismos planejados, integrados e inteligentes para redução da violência e da criminalidade.

Aos estudiosos da segurança pública e aos cidadãos comuns, apresenta-se como um compilado de conhecimentos modernos e práticos para o fim destinado, com ampla possibilidade de irradiação doutrinária para outras instâncias do território nacional e até outras áreas da convivência social.

O trabalho já começou! A confiança e o engajamento de todos são fundamentais.

JOSÉ MARIANO BENINCÁ BELTRAME

Secretário de Estado de Segurança

ÍNDICE

ABREVIATURAS UTILIZADAS NESTE DOCUMENTO	6
INTRODUÇÃO	7
1. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE CRIMINALIDADE DO ESTADO	8
1.1 META.....	8
2. CONFIDENCIALIDADE.....	11
3. VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS ATINGIDOS – INÍCIO DO PROCESSO	12
4. REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS – INDICADORES ESTRATÉGICOS DE CRIMINALIDADE	20
4.1 REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS DE NÍVEL 4	22
4.2 REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS DE NÍVEL 3	24
4.3 REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS DE NÍVEL 2	26
4.4 REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS DE NÍVEL 1	27
4.5 FLUXOGRAMA DE REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS - FOCO NOS INDICADORES ESTRATÉGICOS DE CRIMINALIDADE.....	31
5. DINÂMICA DAS REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS.....	32
6. IDENTIFICANDO O PROBLEMA (Etapa 1 do PDCA).....	37
7. REALIZANDO UMA ANÁLISE DE FENÔMENO (Etapa 2 do PDCA)	40
7.1 CONTEXTUALIZANDO O PROBLEMA	41
7.2 ESTABELECENDO O FOCO DAS ANÁLISES	42
8. IDENTIFICANDO AS CONDICIONANTES – ANÁLISE DO PROCESSO (Etapa 3 do PDCA - O PORQUÊ ?).....	57
9. ELABORANDO PLANOS DE AÇÃO (Etapa 4 do PDCA).....	59
10. EXECUTANDO O PLANO DE AÇÃO (Etapa 5 do PDCA)	62
11. VERIFICANDO OS RESULTADOS (Etapa 6 do PDCA)	63
12. PADRONIZAÇÃO OU AÇÕES CORRETIVAS (Etapa 7 e 8 do PDCA).....	64
13. GLOSSÁRIO TÉCNICO-METODOLÓGICO.....	67

14. MODELOS ILUSTRATIVOS DE FERRAMENTAS	70
ANEXO I – Padrão para Apresentações nas Reuniões de Acompanhamento de Resultado.....	74
ANEXO II – Modelo de Lista de Presença para as Reuniões	79
ANEXO III – Modelo para o Termo de Comunicação de Meta.....	80
ANEXO IV – Critérios para Premiação	82

ABREVIATURAS UTILIZADAS NESTE DOCUMENTO

- AISP – Área Integrada de Segurança Pública;
- BPM – Batalhão da Polícia Militar;
- CIAPM – Companhia de Polícia Militar;
- CISP – Circunscrição Integrada de Segurança Pública;
- CPA – Comando de Policiamento de Área;
- DP – Delegacia de Polícia Civil;
- DPA – Departamento de Polícia de Área;
- EPPGG – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental;
- ERJ – Estado do Rio de Janeiro;
- IEC – Indicador Estratégico de Criminalidade;
- IDM – Índice de Desempenho de Metas;
- ISP – Instituto de Segurança Pública;
- PAI – Plano de Ação Integrado;
- PC ou PCERJ – Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro;
- PF – Polícia Federal;
- PM ou PMERJ – Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro;
- PRF – Polícia Rodoviária Federal;
- RISP – Região Integrada de Segurança Pública;
- SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão;
- SESEG – Secretaria de Estado de Segurança;
- SIM – Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados;
- SSPIO – Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional da Secretaria de Estado de Segurança.

INTRODUÇÃO

O presente documento visa normatizar e estabelecer as rotinas e práticas a serem implantadas no Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados (SIM). Por meio deste sistema, a Secretaria de Estado de Segurança (SESEG) irá acompanhar as ações propostas pelos agentes de segurança envolvidos e promover a difusão e a padronização das melhores práticas desenvolvidas, as quais impactem na redução dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade (IEC).

Os objetivos deste Manual de Procedimentos são:

- Estabelecer os critérios para ocorrência e convocação das reuniões de acompanhamento de resultados do SIM;
- Descrever o fluxo do processo e a dinâmica das reuniões de acompanhamento de resultados do SIM;
- Orientar os agentes de segurança pública sobre a metodologia do SIM, exemplificando técnicas e ferramentas de análise criminal e modelos de apresentação dos resultados.

Tendo em vista estes objetivos, o sistema de acompanhamento de metas demandará dos profissionais de segurança pública o imprescindível trabalho integrado para a busca de resultados comuns, pautado no preciso entendimento do comportamento da mancha criminal em sua área de responsabilidade, e a consequente adoção de estratégias conjuntas, adequadas e inteligentes.

O sistema prevê ainda um programa de premiação para os colaboradores que obtiverem êxito no alcance de suas metas em qualquer dos seus níveis de desdobramento regional no Estado.

1. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE CRIMINALIDADE DO ESTADO

Os Indicadores Estratégicos de Criminalidade (IEC) do Estado foram propostos pelo Governo por meio da Câmara de Gestão da Segurança Pública (CAGESP), a qual concluiu como indicadores que causariam maior sentimento de insegurança na sociedade os seguintes crimes:

- Letalidade Violenta (Homicídio Doloso, Latrocínio, Lesão Corporal Seguida de Morte e Homicídio Decorrente de Oposição à Intervenção Policial);
- Roubo de Veículo;
- Roubo de Rua (Roubo a Transeunte, Roubo em Coletivo e Roubo de Aparelho Celular).

Os delitos que compõem a relação de IEC do Estado poderão sofrer alterações em função das políticas de segurança pública, mudanças na dinâmica criminal no Estado do Rio de Janeiro, ou mesmo pelo alcance de patamares bastante satisfatórios em termos de resultado (em valores absolutos ou taxa) dos indicadores atualmente propostos.

Cabe à Comissão de Acompanhamento e Avaliação, qualificada a seguir, proceder tal alteração a partir de critérios objetivos de análise.

1.1 META

Meta é um resultado a ser atingido no futuro. A meta é constituída de três partes: objetivo a ser atingido, valor e prazo. Deve representar um estágio desejado de melhoria ou manutenção em relação ao valor atual e um desafio real para os colaboradores do Sistema de Segurança Pública. É o ponto de partida de todo o Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados ora tratado. Atingir metas é a essência do trabalho dos gestores.

Cada IEC do Estado possuirá uma meta a ser atingida conjuntamente pela Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (PCERJ) e Polícia Militar do Estado do Rio de

Janeiro (PMERJ), com o apoio da SESEG, e que será desdobrada nas Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP), Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP) e Circunscrição Integrada de Segurança Pública (CISP), que possuirão metas individualizadas.

Tais metas serão perseguidas, de forma integrada, pelas Cúpulas da PCERJ e da PMERJ e suas unidades subordinadas através da elaboração de Planos de Ação Integrados (PAI), que deverão atuar sobre os resultados indesejados, como é detalhado nos capítulos a seguir.

As metas para os IEC devem ser definidas semestralmente (compreendendo os períodos de janeiro a junho e, de julho a dezembro), mediante análises criteriosas de resultados históricos para identificação de oportunidades reais de melhoria para o ciclo seguinte.

Para o estabelecimento das metas será levado em consideração os seguintes aspectos:

- Análise pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação composta pelas seguintes autoridades, a saber:
 - Governador do Estado do Rio de Janeiro;
 - Secretário de Estado de Segurança;
 - Secretário de Estado da Casa Civil;
 - Subsecretário de Planejamento e Integração Operacional da SESEG;
 - Diretor-Presidente do Instituto de Segurança Pública (ISP);
 - Chefe da Polícia Civil; e
 - Comandante Geral da Polícia Militar.
- O desempenho das áreas, em cada indicador, nos últimos 12 meses;
- A tendência do indicador para o ciclo seguinte (ex.: projeção estatística);

- A classificação de cada AISP no ranking estabelecido por taxa para cada 100 mil habitantes;
- A utilização de um gradiente de redução arbitrado (percentual de desafio), segundo critérios técnicos.

Cumprе ressaltar que cada RISP, AISP e CISP possuirá metas, desdobradas da meta do Estado, relativas à aplicação do percentual de variação sobre o desempenho delas próprias em igual ciclo do ano anterior.

As metas devem ser comunicadas para as RISP, AISP e CISP, contendo o objetivo, valor, seu desdobramento em valores mensais e o prazo para o seu alcance.

Será firmado, anualmente, um Contrato de Gestão, que ratifica o acordo de resultados entre os integrantes da Comissão de Acompanhamento e Avaliação, com a participação da Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

O Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados prevê, ainda, critérios para premiação por ciclo semestral, envolvendo os melhores resultados por RISP, AISP e as melhores práticas apresentadas.

O ISP é a entidade responsável pela divulgação dos dados de ocorrências criminais, a partir dos dados emanados pela PCERJ, e proporcionará, ainda, as informações necessárias para uma correta análise do fenômeno criminal por parte das RISP, AISP e CISP do Estado, através de sua mão de obra especializada, como será exposto nos capítulos seguintes.

2. CONFIDENCIALIDADE

Nas reuniões de acompanhamento de resultados, serão apresentadas informações estratégicas das Polícias e da segurança pública do Estado.

A fim de assegurar o sigilo e respeito aos direitos e garantias fundamentais das pessoas, empresas e instituições que eventualmente possam ser citadas nas apresentações, é necessário o controle estrito dos participantes da reunião.

Para tanto, deve ser produzida uma relação dos participantes de cada reunião, principalmente nas Reuniões de Acompanhamento de Resultados de Nível 1 (RN1), para realização de um controle da entrada dos participantes mediante conferência de documento de identificação profissional ou civil.

Este controle deverá ser providenciado e executado pela SESEG, por meio da SSPIO, para as RN1 e pela estrutura de apoio operacional das instituições que receberem as Reuniões de Acompanhamento de Resultados de Nível 2 (RN2) e Reuniões de Acompanhamento de Resultados de Nível 3 (RN3).

3. VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS ATINGIDOS – INÍCIO DO PROCESSO

A metodologia ora estabelecida para o SIM pressupõe fixar metas para os IEC, que se tornam a referência para a realização das reuniões, onde serão acompanhados os resultados de todos os níveis gerenciais do referido sistema.

Os procedimentos descritos a seguir são válidos para as Reuniões de Acompanhamento em todos os níveis, independente do foco ou foro específico de cada uma delas. Existem metas estabelecidas ou desdobradas em todos os níveis e estas são as referências para os procedimentos a seguir.

De forma antecipada, mas para fins de referência, segue abaixo uma tabela conclusiva das Reuniões de Acompanhamento de Resultados a que se refere o parágrafo anterior, e que serão objeto da aplicação dos critérios de prioridade que será tratado neste capítulo.

Quadro 1: Níveis de Reuniões

Reunião	Objetivo Principal	Frequência de ocorrência *
Nível 1	Validação do PAI da RISP pelo Comando Geral da PMERJ, Chefia da PCERJ e Cúpula da SESEG/SSPIO. Conhecer a realidade do Estado e difundir as práticas mais bem sucedidas. Debater e propor soluções estruturais e que possam envolver outros órgãos correlatos ou situados fora do sistema de segurança	Trimestral
Nível 2	Validação do PAI da AISP pelo CPA e DPA no nível tático. Conhecer e difundir as práticas mais bem sucedidas no âmbito da RISP no enfrentamento das condicionantes associadas aos IEC	Trimestral *
Nível 3	Identificação de prováveis condicionantes dos fenômenos criminais. Acompanhamento de Plano de Ação Integrado – verificar PAI anterior, elaborar novo PAI	Trimestral *
Nível 4	Troca de informação PM e PC no nível operacional da CISP. Acompanhamento das ações do Plano de Ação Integrado.	Quinzenal*

* A frequência sugerida corresponde à expectativa de um tempo máximo para ocorrência da reunião, não impedindo que as lideranças envolvidas nos níveis de ocorrência da reunião possam realizá-la em um período mais curto o que é, inclusive, recomendado.

O detalhamento dessas reuniões será tratado no capítulo 4.

A sistemática de acompanhamento dos resultados dos IEC se inicia com a verificação do “farol” da meta de cada indicador no nível em que foi estabelecido, a saber:

- Faróis vermelhos significam que a meta não foi alcançada e que os resultados obtidos são indesejados;
- Faróis verdes significam que a meta estabelecida foi alcançada e que os resultados obtidos são satisfatórios.

As Reuniões de Acompanhamento de Resultados, em qualquer nível, devem ocorrer, com prioridade, para aqueles IEC em que a meta estabelecida não foi alcançada (farol vermelho). Esta filtragem visa tratar os problemas com foco, uma vez que, com recursos finitos, deve ser estabelecida alguma prioridade.

A periodicidade máxima para ocorrência das Reuniões de Nível 3, 2 e 1 é trimestral, podendo acontecer com uma maior frequência de acordo com a conveniência dos gestores. No entanto, para fins de convocação oficial pela SESEG, os dados considerados serão os do trimestre.

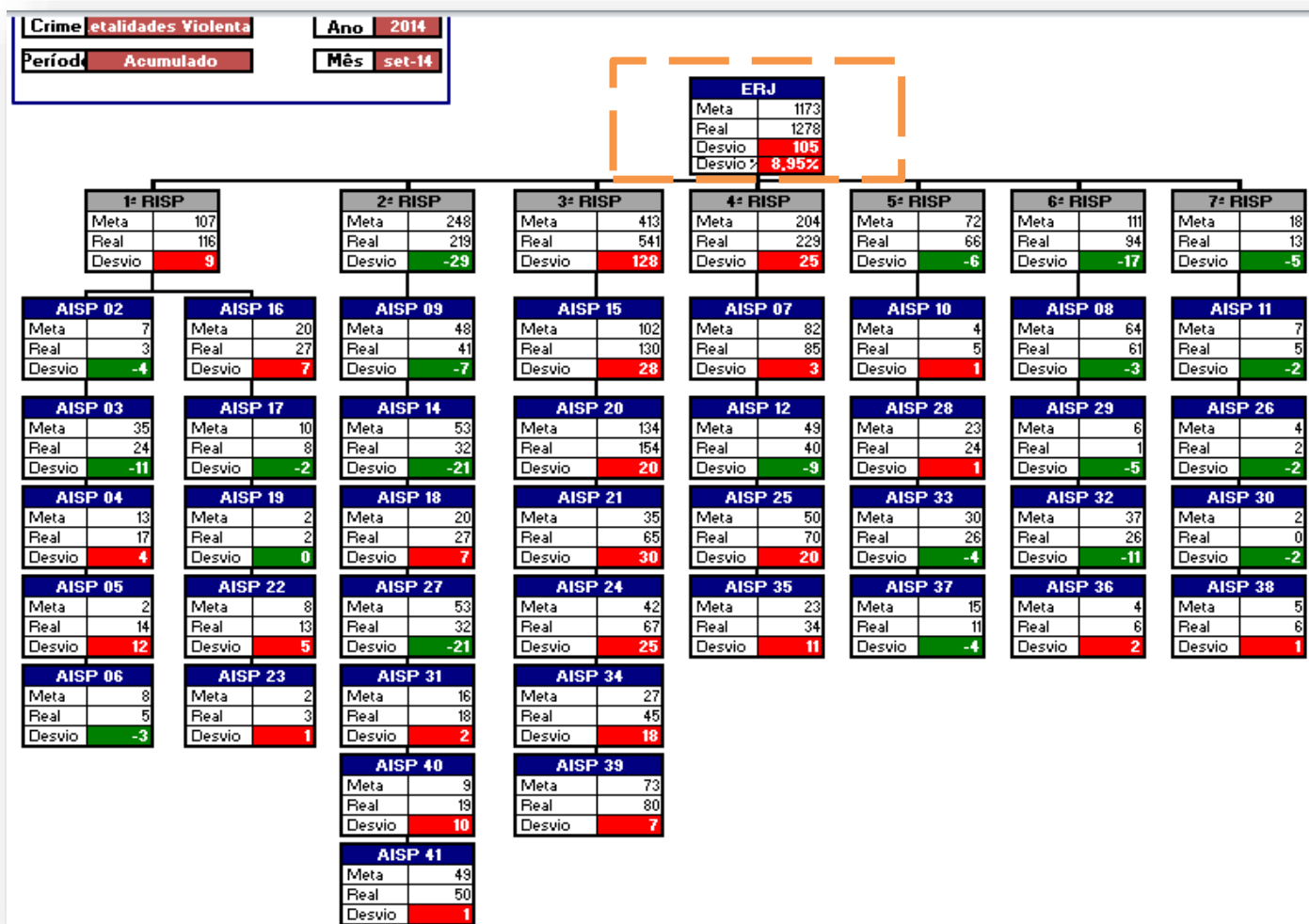
A configuração do atual modelo de integração geográfica entre as Polícias Civil e Militar, por meio das RISP, AISP e CISP, pode criar um conjunto numeroso de metas desdobradas, que demandaria um número igualmente grande de reuniões de acompanhamento de resultados para as metas não alcançadas, demandando ainda mais tempo e recurso de pessoal nesses encontros de trabalho.

Portanto, é importante observar a posição da localidade que apresenta um resultado indesejado, num *ranking* de relevância do número de ocorrências criminais daquele delito, em específico, e o impacto dessas ocorrências na composição do IEC do Estado que ora apresenta um resultado indesejado.

A seguir, será apresentado um exemplo de priorização, pela ocorrência de um farol vermelho, para a realização das reuniões de acompanhamento de resultados.

3.1 CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO PARA ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS – REUNIÃO DE NÍVEL 1

Figura 1: Desdobramento dos Desvios de Resultado em Primeiro Nível



- Suponha que apenas o Indicador Estratégico de Letalidade Violenta, no Estado, apresente um desvio de resultado em relação à meta para o trimestre Julho-Agosto-Setembro, conforme Figura 1. Portanto, as RN1 acontecerão com foco neste indicador, sem prejuízo de RN2 e RN3, com foco em outros indicadores, que também estejam fora de suas metas.
- Observando agora os resultados para o Indicador Letalidade Violenta do Estado, especificamente no nível das RISPs, percebe-se que a 1ª, 3ª e 4ª RISPs apresentam resultados acima da meta (farol vermelho). Isso significa

que estas deverão ser convocadas, separadamente, para apresentarem na Reunião de Nível 1 seus estudos do fenômeno da ocorrência criminal e o Plano de Ação Integrado (PAI) elaborado em reuniões pretéritas.

- O critério proposto para priorizar a RISP e AISP visa estabelecer uma ordem prática, em termos de relevância de ocorrências criminais e impacto no Indicador do Estado, para que elas ocorram adequadas à disponibilidade de tempo e na rotina dos envolvidos, sem prejuízo de outras atividades do dia a dia.
- O quadro abaixo ilustra um exemplo de ordenação para ocorrência das reuniões de acompanhamento da 3ª RISP que, para o exemplo, possui seis AISP com resultados indesejáveis em relação à meta de Letalidade Violenta para o 3º trimestre de 2014, a saber: AISP 15, 20, 21, 24, 34, 39.

Quadro 2: Letalidade Violenta na 3ª RISP

AISP	REAL	META	DESVIO	DESVIO %
AISP 21	65	35	30	46%
AISP 15	130	102	28	22%
AISP 24	67	42	25	37%
AISP 20	154	134	20	13%
AISP 34	45	27	18	40%
AISP 39	80	73	7	9%
TOTAL	541	413	128	24%

- Deste modo, a AISP 21 apresentou o maior “DESVIO” absoluto de resultado em relação à sua meta. Na expectativa de estabelecer uma ordem de prioridade para o acontecimento de reuniões de acompanhamento de resultados, conclui-se que a AISP 21 deverá ser convocada para a Reunião de Nível 1, para o final de uma etapa do processo de acompanhamento de seus resultados, o qual será detalhado nas próximas seções.

Ressalta-se que a aplicação deste critério de prioridade acontece apenas para as metas não alcançadas e para os níveis de **RISP** e **AISP**. Para as metas dos IEC do **Estado** que apresentarem farol vermelho, deve haver uma reunião de acompanhamento de resultados de Nível 1 limitada, inicialmente, à ocorrência da apresentação dos resultados de até 9 (nove) AISPs.

Para essa Reunião de Nível 1, caso haja a ocorrência de dois ou mais IECs com farol vermelho no ERJ, bem como o número de reuniões de acompanhamento de resultados decorrente destes supere a contagem inicial de 09 (nove), será aplicada uma ordem de prioridade entre os IEC para ocorrências das reuniões, até o somatório de 09 (nove), ou a critério da SSPIO/SESEG, a saber:

1º - Letalidade Violenta;

2º - Roubo de Veículo;

3º - Roubo de Rua.

Cabe ressaltar que a ocorrência de um farol vermelho em algum IEC é o primeiro indicativo para saber qual será o foco das reuniões de acompanhamento de resultado em todos os níveis.

Definidos os IEC que serão objeto da RN1, de acordo com os critérios acima, convocar-se-á(ão) a(s) RISP(s) cujos resultados, em valores absolutos, mais impactaram o desvio do Estado, conforme exemplo indicado no Quadro 2.

Em seguida, é necessário estabelecer o número de AISP(s) que será(ão) convocada(s) para a reunião de acompanhamento de Nível 1, a partir das RISPs selecionadas.

Para tanto, recomenda-se considerar o seguinte padrão:

- RISP 1, RISP 2 e RISP 3 : Poderão ser convocada até 02 (duas) AISPs com os maiores desvios absolutos de resultado em relação a sua meta, observando o critério de totalidade de 09 AISPs na RN1.
- Demais RISPs: Convoca apenas a AISP que apresentar o maior desvio absoluto de resultado em relação a sua meta.

Identificadas as prioridades a partir de uma meta não alcançada, a SESEG, por meio da SSPIO, convocará formalmente as localidades envolvidas e eventualmente priorizadas, de cada Indicador Estratégico de Criminalidade do Estado que apresente resultado indesejado, para a Reunião de Acompanhamento de

Resultados de Nível 1, que acontecerá nos moldes que serão apresentados posteriormente.

3.2 CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO PARA ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS – REUNIÃO DE NÍVEL 2

Figura 2: Desdobramento dos Desvios de Resultado em Segundo Nível

Crime letalidades Violenta		Ano 2014																																																									
Períod Acumulado		Mês set-14																																																									
ERJ																																																											
Meta	1173	Real	1278																																																								
Desvio	105	Desvio %	8,95%																																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>1ª RISP</th> <th>2ª RISP</th> <th>3ª RISP</th> <th>4ª RISP</th> <th>5ª RISP</th> <th>6ª RISP</th> <th>7ª RISP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta: 107 Real: 116 Desvio: 9</td> <td>Meta: 248 Real: 219 Desvio: -29</td> <td>Meta: 41 Real: 54 Desvio: 121</td> <td>Meta: 204 Real: 229 Desvio: 25</td> <td>Meta: 72 Real: 66 Desvio: -6</td> <td>Meta: 111 Real: 94 Desvio: -17</td> <td>Meta: 18 Real: 13 Desvio: -5</td> </tr> </tbody> </table>				1ª RISP	2ª RISP	3ª RISP	4ª RISP	5ª RISP	6ª RISP	7ª RISP	Meta: 107 Real: 116 Desvio: 9	Meta: 248 Real: 219 Desvio: -29	Meta: 41 Real: 54 Desvio: 121	Meta: 204 Real: 229 Desvio: 25	Meta: 72 Real: 66 Desvio: -6	Meta: 111 Real: 94 Desvio: -17	Meta: 18 Real: 13 Desvio: -5																																										
1ª RISP	2ª RISP	3ª RISP	4ª RISP	5ª RISP	6ª RISP	7ª RISP																																																					
Meta: 107 Real: 116 Desvio: 9	Meta: 248 Real: 219 Desvio: -29	Meta: 41 Real: 54 Desvio: 121	Meta: 204 Real: 229 Desvio: 25	Meta: 72 Real: 66 Desvio: -6	Meta: 111 Real: 94 Desvio: -17	Meta: 18 Real: 13 Desvio: -5																																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td>AISP 02 Meta: 7 Real: 3 Desvio: -4</td> <td>AISP 16 Meta: 20 Real: 27 Desvio: 7</td> <td>AISP 09 Meta: 48 Real: 41 Desvio: -7</td> <td>AISP 15 Meta: 102 Real: 130 Desvio: 28</td> <td>AISP 07 Meta: 82 Real: 85 Desvio: 3</td> <td>AISP 10 Meta: 4 Real: 5 Desvio: 1</td> <td>AISP 08 Meta: 64 Real: 61 Desvio: -3</td> <td>AISP 11 Meta: 7 Real: 5 Desvio: -2</td> </tr> <tr> <td>AISP 03 Meta: 35 Real: 24 Desvio: -11</td> <td>AISP 17 Meta: 10 Real: 8 Desvio: -2</td> <td>AISP 14 Meta: 53 Real: 32 Desvio: -21</td> <td>AISP 20 Meta: 134 Real: 154 Desvio: 20</td> <td>AISP 12 Meta: 49 Real: 40 Desvio: -9</td> <td>AISP 28 Meta: 23 Real: 24 Desvio: 1</td> <td>AISP 29 Meta: 6 Real: 1 Desvio: -5</td> <td>AISP 26 Meta: 4 Real: 2 Desvio: -2</td> </tr> <tr> <td>AISP 04 Meta: 13 Real: 17 Desvio: 4</td> <td>AISP 19 Meta: 2 Real: 2 Desvio: 0</td> <td>AISP 18 Meta: 20 Real: 27 Desvio: 7</td> <td>AISP 21 Meta: 35 Real: 65 Desvio: 30</td> <td>AISP 25 Meta: 50 Real: 70 Desvio: 20</td> <td>AISP 33 Meta: 30 Real: 26 Desvio: -4</td> <td>AISP 32 Meta: 37 Real: 26 Desvio: -11</td> <td>AISP 30 Meta: 2 Real: 0 Desvio: -2</td> </tr> <tr> <td>AISP 05 Meta: 2 Real: 14 Desvio: 12</td> <td>AISP 22 Meta: 8 Real: 13 Desvio: 5</td> <td>AISP 27 Meta: 53 Real: 32 Desvio: -21</td> <td>AISP 24 Meta: 42 Real: 67 Desvio: 25</td> <td>AISP 35 Meta: 23 Real: 34 Desvio: 11</td> <td>AISP 37 Meta: 15 Real: 11 Desvio: -4</td> <td>AISP 36 Meta: 4 Real: 6 Desvio: 2</td> <td>AISP 38 Meta: 5 Real: 6 Desvio: 1</td> </tr> <tr> <td>AISP 06 Meta: 8 Real: 5 Desvio: -3</td> <td>AISP 23 Meta: 2 Real: 3 Desvio: 1</td> <td>AISP 31 Meta: 18 Real: 18 Desvio: 0</td> <td>AISP 34 Meta: 27 Real: 45 Desvio: 18</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>AISP 40 Meta: 9 Real: 19 Desvio: 10</td> <td>AISP 39 Meta: 73 Real: 80 Desvio: 7</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>AISP 41 Meta: 49 Real: 50 Desvio: 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				AISP 02 Meta: 7 Real: 3 Desvio: -4	AISP 16 Meta: 20 Real: 27 Desvio: 7	AISP 09 Meta: 48 Real: 41 Desvio: -7	AISP 15 Meta: 102 Real: 130 Desvio: 28	AISP 07 Meta: 82 Real: 85 Desvio: 3	AISP 10 Meta: 4 Real: 5 Desvio: 1	AISP 08 Meta: 64 Real: 61 Desvio: -3	AISP 11 Meta: 7 Real: 5 Desvio: -2	AISP 03 Meta: 35 Real: 24 Desvio: -11	AISP 17 Meta: 10 Real: 8 Desvio: -2	AISP 14 Meta: 53 Real: 32 Desvio: -21	AISP 20 Meta: 134 Real: 154 Desvio: 20	AISP 12 Meta: 49 Real: 40 Desvio: -9	AISP 28 Meta: 23 Real: 24 Desvio: 1	AISP 29 Meta: 6 Real: 1 Desvio: -5	AISP 26 Meta: 4 Real: 2 Desvio: -2	AISP 04 Meta: 13 Real: 17 Desvio: 4	AISP 19 Meta: 2 Real: 2 Desvio: 0	AISP 18 Meta: 20 Real: 27 Desvio: 7	AISP 21 Meta: 35 Real: 65 Desvio: 30	AISP 25 Meta: 50 Real: 70 Desvio: 20	AISP 33 Meta: 30 Real: 26 Desvio: -4	AISP 32 Meta: 37 Real: 26 Desvio: -11	AISP 30 Meta: 2 Real: 0 Desvio: -2	AISP 05 Meta: 2 Real: 14 Desvio: 12	AISP 22 Meta: 8 Real: 13 Desvio: 5	AISP 27 Meta: 53 Real: 32 Desvio: -21	AISP 24 Meta: 42 Real: 67 Desvio: 25	AISP 35 Meta: 23 Real: 34 Desvio: 11	AISP 37 Meta: 15 Real: 11 Desvio: -4	AISP 36 Meta: 4 Real: 6 Desvio: 2	AISP 38 Meta: 5 Real: 6 Desvio: 1	AISP 06 Meta: 8 Real: 5 Desvio: -3	AISP 23 Meta: 2 Real: 3 Desvio: 1	AISP 31 Meta: 18 Real: 18 Desvio: 0	AISP 34 Meta: 27 Real: 45 Desvio: 18							AISP 40 Meta: 9 Real: 19 Desvio: 10	AISP 39 Meta: 73 Real: 80 Desvio: 7							AISP 41 Meta: 49 Real: 50 Desvio: 1					
AISP 02 Meta: 7 Real: 3 Desvio: -4	AISP 16 Meta: 20 Real: 27 Desvio: 7	AISP 09 Meta: 48 Real: 41 Desvio: -7	AISP 15 Meta: 102 Real: 130 Desvio: 28	AISP 07 Meta: 82 Real: 85 Desvio: 3	AISP 10 Meta: 4 Real: 5 Desvio: 1	AISP 08 Meta: 64 Real: 61 Desvio: -3	AISP 11 Meta: 7 Real: 5 Desvio: -2																																																				
AISP 03 Meta: 35 Real: 24 Desvio: -11	AISP 17 Meta: 10 Real: 8 Desvio: -2	AISP 14 Meta: 53 Real: 32 Desvio: -21	AISP 20 Meta: 134 Real: 154 Desvio: 20	AISP 12 Meta: 49 Real: 40 Desvio: -9	AISP 28 Meta: 23 Real: 24 Desvio: 1	AISP 29 Meta: 6 Real: 1 Desvio: -5	AISP 26 Meta: 4 Real: 2 Desvio: -2																																																				
AISP 04 Meta: 13 Real: 17 Desvio: 4	AISP 19 Meta: 2 Real: 2 Desvio: 0	AISP 18 Meta: 20 Real: 27 Desvio: 7	AISP 21 Meta: 35 Real: 65 Desvio: 30	AISP 25 Meta: 50 Real: 70 Desvio: 20	AISP 33 Meta: 30 Real: 26 Desvio: -4	AISP 32 Meta: 37 Real: 26 Desvio: -11	AISP 30 Meta: 2 Real: 0 Desvio: -2																																																				
AISP 05 Meta: 2 Real: 14 Desvio: 12	AISP 22 Meta: 8 Real: 13 Desvio: 5	AISP 27 Meta: 53 Real: 32 Desvio: -21	AISP 24 Meta: 42 Real: 67 Desvio: 25	AISP 35 Meta: 23 Real: 34 Desvio: 11	AISP 37 Meta: 15 Real: 11 Desvio: -4	AISP 36 Meta: 4 Real: 6 Desvio: 2	AISP 38 Meta: 5 Real: 6 Desvio: 1																																																				
AISP 06 Meta: 8 Real: 5 Desvio: -3	AISP 23 Meta: 2 Real: 3 Desvio: 1	AISP 31 Meta: 18 Real: 18 Desvio: 0	AISP 34 Meta: 27 Real: 45 Desvio: 18																																																								
		AISP 40 Meta: 9 Real: 19 Desvio: 10	AISP 39 Meta: 73 Real: 80 Desvio: 7																																																								
		AISP 41 Meta: 49 Real: 50 Desvio: 1																																																									

- As RISPs que não atingirem as suas metas no trimestre deverão convocar todas as AISP que a compõe, inclusive aquelas AISP que conseguiram atingi-la. O objetivo desta participação é conhecer, difundir e replicar as práticas mais bem sucedidas no enfrentamento das condicionantes associadas aos IEC.

- No exemplo acima, a 1ª, 3ª e 4ª RISP se desviaram da meta de Letalidade Violenta, devendo realizar a RN2 para este indicador.

3.3 CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO PARA ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS – REUNIÃO DE NÍVEL 3

Figura 3: Desdobramento dos Desvios de Resultado em Terceiro Nível

Crime: Letalidades Violenta		Ano: 2014
Período: Acumulado		Mês: set-14
ERJ		
Meta	1173	
Real	1278	
Desvio	105	
Desvio %	8.95%	
1ª RISP		
Meta	107	
Real	116	
Desvio	9	
2ª RISP		
Meta	248	
Real	219	
Desvio	-29	
3ª RISP		
Meta	413	
Real	541	
Desvio	128	
4ª RISP		
Meta	204	
Real	229	
Desvio	25	
5ª RISP		
Meta	72	
Real	66	
Desvio	-6	
6ª RISP		
Meta	111	
Real	94	
Desvio	-17	
7ª RISP		
Meta	18	
Real	13	
Desvio	-5	
AISP 02		
Meta	7	
Real	3	
Desvio	-4	
AISP 03		
Meta	35	
Real	24	
Desvio	-11	
AISP 04		
Meta	13	
Real	17	
Desvio	4	
AISP 05		
Meta	2	
Real	14	
Desvio	12	
AISP 06		
Meta	8	
Real	5	
Desvio	-3	
AISP 07		
Meta	82	
Real	85	
Desvio	3	
AISP 08		
Meta	64	
Real	61	
Desvio	-3	
AISP 09		
Meta	48	
Real	41	
Desvio	-7	
AISP 10		
Meta	4	
Real	5	
Desvio	1	
AISP 11		
Meta	7	
Real	5	
Desvio	-2	
AISP 12		
Meta	49	
Real	40	
Desvio	-9	
AISP 13		
Meta	134	
Real	154	
Desvio	20	
AISP 14		
Meta	53	
Real	32	
Desvio	-21	
AISP 15		
Meta	102	
Real	130	
Desvio	28	
AISP 16		
Meta	20	
Real	27	
Desvio	7	
AISP 17		
Meta	10	
Real	8	
Desvio	-2	
AISP 18		
Meta	20	
Real	27	
Desvio	7	
AISP 19		
Meta	2	
Real	2	
Desvio	0	
AISP 20		
Meta	35	
Real	65	
Desvio	30	
AISP 21		
Meta	50	
Real	70	
Desvio	20	
AISP 22		
Meta	8	
Real	13	
Desvio	5	
AISP 23		
Meta	2	
Real	3	
Desvio	1	
AISP 24		
Meta	42	
Real	67	
Desvio	25	
AISP 25		
Meta	23	
Real	34	
Desvio	11	
AISP 26		
Meta	4	
Real	2	
Desvio	-2	
AISP 27		
Meta	53	
Real	32	
Desvio	-21	
AISP 28		
Meta	23	
Real	24	
Desvio	1	
AISP 29		
Meta	6	
Real	1	
Desvio	-5	
AISP 30		
Meta	4	
Real	2	
Desvio	-2	
AISP 31		
Meta	16	
Real	18	
Desvio	2	
AISP 32		
Meta	37	
Real	26	
Desvio	-11	
AISP 33		
Meta	30	
Real	26	
Desvio	-4	
AISP 34		
Meta	27	
Real	45	
Desvio	18	
AISP 35		
Meta	15	
Real	11	
Desvio	-4	
AISP 36		
Meta	4	
Real	6	
Desvio	2	
AISP 37		
Meta	73	
Real	80	
Desvio	7	
AISP 38		
Meta	5	
Real	6	
Desvio	1	
AISP 39		
Meta	9	
Real	19	
Desvio	10	
AISP 40		
Meta	49	
Real	50	
Desvio	1	

- Todas as AISP que apresentarem farol vermelho na sua meta de algum IEC no trimestre deverão realizar a RN3 independentemente de o Estado ou a sua RISP ter alcançado a sua meta.
- No exemplo acima, haverá RN3 para tratar de Letalidade Violenta nas AISPs: 04, 05, 16, 22, 18, 15, 20, 21, 24, 07, 25, 35, 10, 28, 36, 38.

3.4 CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO PARA ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS – REUNIÃO DE NÍVEL 4

- As RN4, de cunho mais operacional, devem acontecer independentemente do resultado da meta, já que visam à troca constante de informações entre as polícias.

4. REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS – INDICADORES ESTRATÉGICOS DE CRIMINALIDADE

As Reuniões de Acompanhamento de Resultados são instâncias de análise, elaboração de Planos de Ação Integrados e reportes de resultados que acontecem em todos os níveis do SIM, do nível estratégico ao operacional, cada qual com sua função específica no processo de trabalho.

As reuniões de acompanhamento acontecem a partir do Nível 4 para o Nível 1, para que os envolvidos, nas suas escalas de hierarquia gerencial (do operacional ao estratégico), possam se informar dos resultados e das ações que vêm sendo executadas para posterior reporte às suas lideranças sucessivas, bem como proceder aos ajustes técnicos nas análises e nas ações propostas, na medida que acharem necessários.

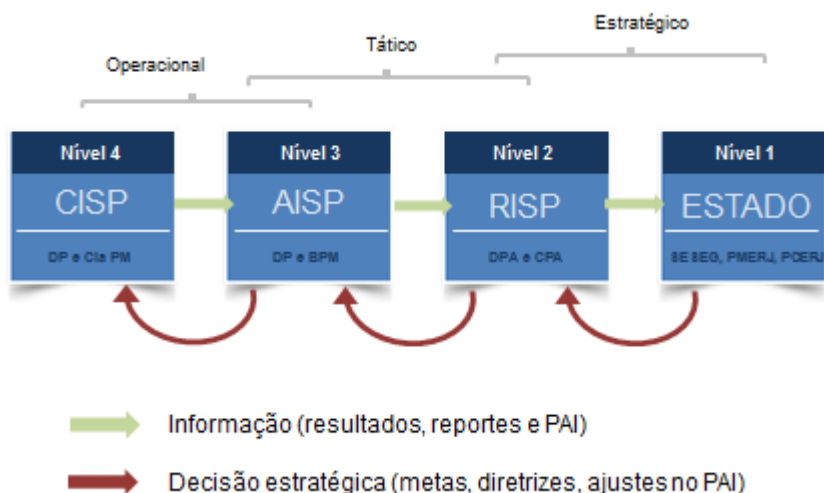
O esquema abaixo ilustra o fluxo dos reportes e das tomadas de decisão quanto à realização das reuniões de acompanhamento de resultados:

Figura 4: Fluxo de Reportes e Tomadas de Decisão



O fluxo a seguir ilustra o caminho da informação que é produzida, na forma de análises do fenômeno criminal, identificação de condicionantes para a criminalidade e elaboração de Planos de Ação Integrados, até o nível superior de gestão do SIM, representado pela SESEG, para conhecimento e validação, contemplando ainda os agentes intervenientes do fluxo da informação:

Figura 5: Fluxo das Informações e Decisões Estratégicas do Sistema de Metas



Os recursos visuais, para apresentação das metas, resultados e conclusão das análises que serão produto das Reuniões de Acompanhamento de Resultados em todos os seus níveis, são padronizados garantindo uma comunicação eficiente e objetiva, com o mínimo de elementos necessários para uma boa tomada de decisão, sendo apresentado no Anexo I deste documento.

A seguir, são apresentadas as etapas até a ocorrência das RN3, RN2 e RN1 do SIM, que devem ocorrer no mês posterior ao fim de cada trimestre do ciclo semestral (o qual corresponde aos períodos de janeiro a junho e de julho a dezembro).

Ressalta-se que a realização das RN4, por seu cunho operacional e dinâmico, independe do ciclo semestral, do atingimento ou não de meta e de convocação oficial da SESEG.

Cronologia das Reuniões:

- 1) Fim de trimestre do ciclo semestral;
- 2) Comunicação oficial, nos Boletins Internos da PCERJ e da PMERJ, de calendários das RN3 e RN2 pela SSPIO;
- 3) Realização de RN3 e RN2;
- 4) Comunicação oficial, nos Boletins Internos da PCERJ e da PMERJ, de calendário da RN1 pela SSPIO;
- 5) Realização da RN1.

Quadro 3: Cronologia das Reuniões

	1	2	3	4	5
Fim de trimestre do ciclo semestral					
Comunicação oficial, nos Boletins Internos da PCERJ e da PMERJ, de calendários das RN3 e RN2 pela SSPIO					
Realização de RN3 e RN2					
Comunicação oficial, nos Boletins Internos da PCERJ e da PMERJ, de calendário da RN1 pela SSPIO					
Realização da RN1					

4.1 REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS DE NÍVEL 4

A Reunião de Nível 4 deverá ocorrer duas vezes por mês, no mínimo, mas poderá ser realizada semanalmente, segundo disponibilidade e interesse do gestor. Ela acontece após a elaboração e validação do Plano de Ação Integrado (PAI) e do seu desdobramento em ações. O PAI é produto das demais reuniões de acompanhamento de resultados de Nível 1 a 3, tratadas a seguir.

No nível operacional, será estabelecida a rotina das Reuniões de Acompanhamento de Nível 4, que é uma reunião de trabalho, na qual a Delegacia da PCERJ e a Companhia da PMERJ pertencentes a uma CISP devem discutir, conjuntamente, as ações de sua responsabilidade para solucionar os problemas locais, por meio da verificação do status de execução das ações planejadas.

Esta reunião visa gerenciar a execução das ações propostas para a CISP nos Planos de Ação Integrados da AISP, quanto ao que se pretendia fazer, assim como o prazo e os resultados preliminares.

Mesmo sendo uma reunião de frequência máxima quinzenal, recomenda-se que ela seja realizada em períodos menores, como semanalmente, pois o acompanhamento mais frequente de um Plano de Ação permite ao gestor daquela unidade policial agir mais rápido no caso de ações atrasadas ou não executadas, proporcionando o alcance dos efeitos desejados no tempo planejado.

Ainda que não existam resultados quantitativos e faróis mensais divulgados oficialmente pelo ISP, essa rotina deve ser incentivada pelos comandos superiores, a fim de agir previamente, quando há alguma dificuldade na execução de uma ação proposta ou alguma mudança significativa no cenário de implementação ou no fenômeno criminal, permitindo uma reação rápida, para que seja atingida a meta do mês dos indicadores estratégicos de criminalidade priorizados.

Sugere-se, para esta finalidade, que as instituições policiais façam uso dos dados estatísticos preliminares já disponíveis nas DP. Esta iniciativa visa ainda fomentar a integração positiva entre as duas polícias.

O foco da avaliação do cumprimento das ações previstas para a CISP no Plano de Ação Integrado da AISP deve ser a verificação da execução do que foi proposto, o prazo de implementação da ação e a forma e os recursos utilizados para a sua implementação.

Nesta reunião, há oportunidade para o levantamento de condicionantes de criminalidade ou fatores que possam estar associados à ocorrência de crimes naquela CISP. O diagnóstico resultante das Reuniões de Nível 4 pode subsidiar a

elaboração ou atualização do Plano de Ação Integrado da AISP, em Reuniões de Nível 3.

Quadro 4: Resumo da Reunião de Nível 4

RN4	PCERJ	PMERJ
Foco da atenção	<ul style="list-style-type: none"> - Trocar informações entre policiais do nível operacional. - Monitorar indicadores de criminalidade e a execução das ações operacionais. - <i>Brainstorm</i> das possíveis condicionantes associados ao aumento da criminalidade. 	
Frequência	Quinzenalmente, com recomendação semanal.	
Envolvidos	Delegado e/ou suplente designado e Ponto Focal.	Comandante de Cia e/ou suplente designado, Comandante de UPP* e/ou suplente designado e Ponto Focal.
Produto	<ul style="list-style-type: none"> - Polícias em interlocução permanente. - Ações do PAI da AISP desdobradas e monitoradas. - Análise dos resultados das ações. - Dados coletados para subsidiar a atualização do PAI da AISP. 	

(*) Participação condicionada à existência de UPP na área

Sugere-se que a ocorrência das reuniões de acompanhamento de resultados de Nível 4 seja comunicada ao CPA e DPA da sua RISP, em forma de ata.

4.2 REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS DE NÍVEL 3

No nível da AISP, os Delegados Titulares da PC e Comandantes de Batalhões da PM se reunirão no mínimo uma vez a cada três meses, mas podendo fazê-lo uma vez por mês, segundo disponibilidade e interesse desses gestores, e com a presença de suas equipes.

Neste nível, serão realizadas análises dos resultados acumulados, trimestralmente, das metas no nível da AISP que apresentam faróis vermelhos e será elaborado o Plano de Ação Integrado. Caso este Plano já tenha sido elaborado em reuniões anteriores, deve-se, nesta etapa, avaliar a suficiência do mesmo bem como a eficácia das ações planejadas e executadas. Além disso, caso essa reunião não seja a primeira devido ao farol vermelho ser reincidente, novas análises de fenômeno devem ser produzidas e novas ações podem surgir desta análise.

Esta reunião possibilita, ainda, o conhecimento do andamento das ações e o diagnóstico de cada uma das CISPs, realizado em RN4.

Quando da elaboração do Plano de Ação Integrado, deverá acontecer uma ampla análise do fenômeno criminal, identificação de fatores que possam estar contribuindo para o aumento da criminalidade e definições de ações a serem implementadas.

Quadro 5: Resumo da Reunião de Nível 3

RN3	PCERJ	PMERJ	Outros convidados
Foco da atenção	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar o resultado dos IEC na AISP em relação à meta. - Verificar o status do cumprimento das ações operacionais desdobradas do PAI. - Analisar o problema e identificar as condicionantes da criminalidade 		
Frequência	Trimestral, com recomendação mensal.		
Líder	Delegado Titular indicado pelo DPA.	Comandante de Batalhão.	
Envolvidos	Demais Delegados Titulares (ou representantes) e Pontos Focais. Caso necessário, Delegado Titular (ou representante) de Delegacia Especializada atinente ao IEC (de ofício).	Comandantes de CIAPM, Comandante UPP* da área e Ponto Focal. Caso necessário, Comandante (ou representante) de Unidade Especial atinente ao IEC (de ofício).	Coordenadores de Análise e Integração da SSPIO/SESEG (facultativo). Representante do ISP, por demanda. Se necessário, convidados da sociedade ou de outras instituições de governo.
Produto	<ul style="list-style-type: none"> - PAI da AISP atualizado com base na verificação dos resultados alcançados. - Ações do PAI da AISP corrigidas ou padronizadas. 		

(*) Participação condicionada à existência de UPP na área

A apresentação dos resultados e as atividades de análise e produção do Plano de Ação Integrado, ou sua modificação, deverá contar com a participação de todos os envolvidos na reunião.

Nesta reunião, os Delegados e o Comandante do Batalhão adquirem os conhecimentos necessários para realizarem seu reporte de resultados na reunião de acompanhamento de resultados de Nível 2.

Todas as AISP que apresentarem farol vermelho no acumulado trimestral de algum Indicador Estratégico de Criminalidade devem realizar sua Reunião de Nível 3.

As RN3 devem ter o resultado das análises e as ações elaboradas registradas em *software* adequado. Os Planos de Ação Integrados, após validação, deverão ser remetidos ao escalão superior (RISP) e à SSPIO, para fins de registro e controle.

4.3 REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS DE NÍVEL 2

Esta reunião de acompanhamento de resultados acontece, no mínimo, uma vez a cada três meses, mas podendo realizá-la uma vez por mês, segundo disponibilidade e interesse dos seus gestores, após apuração do resultado da meta mensal de cada RISP para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade do Estado do Rio de Janeiro e definição da cor do seu farol.

Todas as RISPs, quando apresentarem farol vermelho no acumulado trimestral de algum Indicador Estratégico de Criminalidade, devem realizar Reunião de Nível 2.

Para esta reunião, todas as AISP deverão comparecer, inclusive aquelas que não apresentarem farol vermelho, bem como a representação da SSPIO por parte do respectivo Coordenador de Análise e Integração Regional da região em estudo, para que ele possa auxiliar metodologicamente e fazer a interface necessária entre a RISP e a SSPIO/SESEG.

Os objetivos desta reunião são: possibilitar aos responsáveis por uma RISP, Diretor de DPA da PC e Comandante do CPA da PM, tomarem conhecimento do PAI elaborado na RN3, sugerindo eventuais ajustes e conhecendo as práticas das AISPs que lograram êxito em atingir suas metas trimestrais.

Recomenda-se que as análises de fenômeno elaboradas que suportaram a inclusão e/ou alteração de qualquer ação previamente estabelecida no PAI sejam também apresentadas para avaliação dessa instância superior.

A apresentação de cada AISP, contendo as análises e resultados, estará a cargo do Delegado Titular indicado pelo DPA e do Comandante de Batalhão da PM, ou de integrante da equipe designado.

Na reunião de Nível 2, os DPA da PC e CPA da PM têm a possibilidade de propor ajustes no Plano de Ação apresentado, baseado em critérios e interesses estratégicos das instituições policiais ou, ainda, envidar esforços de apoio operacional mais amplos para que alguma eventual ação proposta, que demande esta intervenção, seja realizada com sucesso pelos seus comandados.

Nesta reunião eles adquirem os conhecimentos necessários para realizarem seu reporte de resultados ou, se for o caso, colher subsídios para a elaboração do PAI da RISP, a serem apresentados na RN1.

Os Planos de Ação Integrados das AISPs, após validação do CPA e do DPA, deverão ser remetidos ao escalão superior, chefia de Polícia Civil e Comando Geral da Polícia Militar, para que estes destaquem as ações no nível estratégico a serem encaminhadas a RN1, bem como à SSPIO, para fins de registro e controle.

Quadro 6: Resumo da Reunião de Nível 2

RN2	PCERJ	PMERJ	Outros convidados
Foco da atenção	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar o resultado dos IEC da RISP em relação à meta. - Validar o PAI das AISPs que não atingiram as metas. - Atualizar o PAI da RISP. - Difundir as ações exitosas eventualmente identificadas. 		
Frequência	Trimestral		
Líder	CPA e DPA		
Envolvidos	<p>Todos os Delegados Titulares da RISP e Pontos Focais. Departamentos, Coordenadorias e Órgãos de Execução, por demanda.</p>	<p>Todos os Comandantes de Batalhão da RISP, Comandante do CPP (ou representante) de ofício* e Pontos Focais. Órgão de assessoramento do Comando Geral e Estado-Maior Geral, Comandos Intermediários e Coordenadorias, por demanda.</p>	<p>Coordenadores de Análise e Integração da SSPIO/SESEG. Representante do ISP, por demanda. Unidades Especiais e/ou Especializadas, de ofício.** Se necessário, convidados da sociedade ou de outras instituições de governo (PF, PRF etc.).</p>
Produto	<ul style="list-style-type: none"> - PAI da AISP validado pelo CPA e DPA. - PAI da RISP atualizado. 		

(*) Participação condicionada à existência de UPP na RISP.

(**) Unidades que guardem pertinência com o indicador em análise.

4.4 REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS DE NÍVEL 1

A reunião de acompanhamento de resultados acontece após apuração do resultado trimestral dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade do Estado do Rio de

Janeiro, definição da cor do seu farol, conforme tratado no capítulo 3, e identificação das prioridades a partir de uma meta não alcançada.

A RN1 terá sua convocação realizada formalmente pela Secretaria de Estado de Segurança, por meio da SSPIO.

Neste nível estratégico, a SSPIO convocará, a cada três meses, a(s) RISP(s) e suas respectiva(s) AISP(s) cujo(s) resultado(s) em termos de indicador de criminalidade, após aplicação eventual dos critérios de priorização já tratados anteriormente, apresentarem farol vermelho para sua meta.

Para esta reunião, as lideranças das CISPs e AISPs da(s) RISP(s) convocada(s) deverão comparecer. Além destes, todos os Comandantes de Policiamento de Área da PMERJ e Diretores de Polícia de Área da PCERJ deverão participar como observadores nas apresentações de todas as RISPs convocadas.

A finalidade desta participação é difundir em todo o estado e reproduzir, quando atender às especificidades locais, as melhores práticas apresentadas. Dessa maneira, a solução proposta para um problema que esteja ocorrendo em determinada localidade do estado poderá ser conhecida por todas as RISPs, por meio da análise e da divulgação destas ações pelo CPA e DPA em sua região.

O objetivo desta reunião é que a RISP e seus desdobramentos territoriais (AISP e CISP) apresentem à Secretaria de Estado de Segurança e ao Governador do Estado, a análise do fenômeno criminal e o Plano de Ação Integrado elaborado.

Na RN1, a SSPIO tem a possibilidade de propor ajustes no Plano de Ação Integrado ora apresentado, baseado em critérios e interesses estratégicos para a Segurança Pública do Estado ou, ainda, envidar esforços de apoio institucional para que alguma eventual ação proposta, que demande esta intervenção, seja realizada com sucesso.

Haverá uma reunião individual de Nível 1 para cada AISP envolvida, ocorrendo, no máximo, nove destas reuniões, conforme prioridade elencada no capítulo 3.1.

Quadro 7: Resumo da Reunião de Nível 1

RN1	PCERJ	PMERJ	SESEG/ISP	Outros convidados
Foco da atenção	- Avaliar os resultados dos IEC em relação às metas do Estado do Rio de Janeiro.			
Frequência	Trimestral			
Líder	Subsecretário de Planejamento e Integração Operacional – SSPIO			
Envolvidos	Cúpula da PCERJ. Todos os Diretores de DPA, Delegado Titular das DPs envolvidas. Departamentos, Coordenadorias e Órgãos de Execução**	Cúpula da PMERJ. Todos os Comandantes de CPA, Comandante de CPP*, Comandante de Batalhão da PM envolvido. Órgãos de assessoramento do Comando Geral e Estado-Maior Geral, Comandos Intermediários e Coordenadorias**	Governador do Estado, Cúpula SESEG, Subsecretário SSPIO, Superintendente SPE, Coordenador de Análise e Integração Regional. Presidente do ISP.	Se necessário, convidados da sociedade ou de outras instituições de governo (DETRAN, PF, PRF etc.).
Produto	- PAI da RISP validado pela Cúpula das Polícias e SESEG. - Articulação com outros órgãos fora da estrutura da SESEG, com atribuições correlatas à reversão do quadro indesejado relativo aos IECs. - Relatório com demandas a serem encaminhadas pela SESEG.			

(*) Participação condicionada à existência de UPP nas RISPs em análise.

(**) Unidades que guardem pertinência com o indicador em análise.

A figura a seguir resume a participação de cada agente do Sistema de Segurança Pública envolvido nas Reuniões de Acompanhamento de Resultados dos Indicadores Estratégicos do Estado, em todos os quatro níveis de ocorrência.

Figura 6: Envolvimento dos Agentes de Segurança Pública nas Reuniões

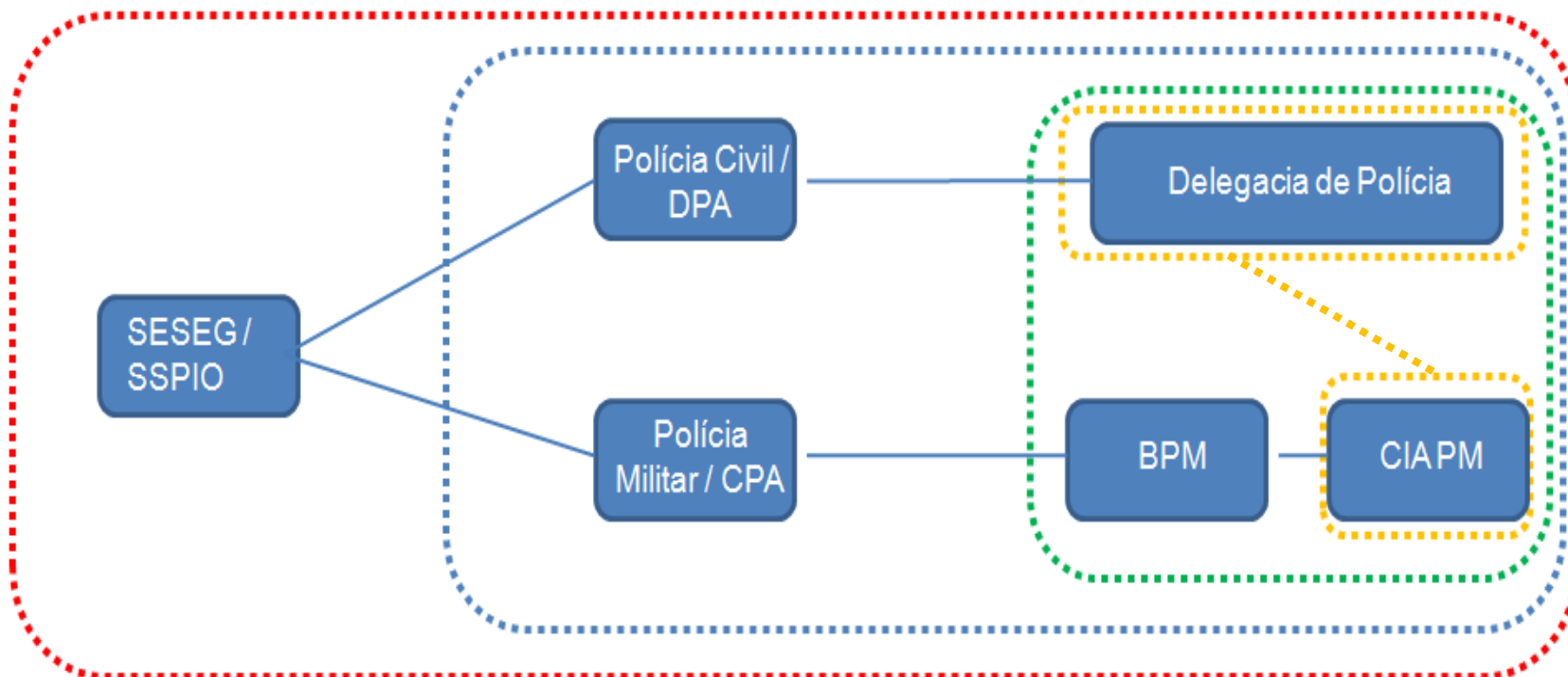
	SSPIO	DPA da PC	CPA da PM	Delega do Titular PC	Comandan tes Batalhão PM	Delegados Assistentes / Adjuntos PC	CIAP M	Coordenador de Análise e Integração Regional	ISP	Unidades Especiais e Especializadas
RN1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RN2		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RN3				✓	✓	✓	✓			
RN4						✓	✓			

Embora não assinalado na figura acima, é recomendável a presença do coordenador de Análise e Integração Regional nas RN3. A presença de representante do ISP em Reuniões de Nível 2 ocorrerá sob demanda específica.

No capítulo a seguir são apresentados, de forma ilustrativa, as interfaces e objetivos principais de cada Nível das Reuniões de Acompanhamento de Resultados, com foco nos IEC do Estado.

4.5 FLUXOGRAMA DE REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS – Foco nos Indicadores Estratégicos de Criminalidade

Figura 7: Fluxograma de Reuniões de Acompanhamento



Reunião Nível 1: RISP e AISP convocada sob demanda em relação ao farol do Estado. **Participação dos Coordenadores de Análise e Integração Regional.**

Reunião Nível 2: AISP convocada sob demanda em relação ao farol da RISP. **Participação dos Coordenadores de Análise e Integração Regional.**

Reunião Nível 3: Foco nos resultados da AISP e execução do Plano de Ação Integrado.

Reunião Nível 4: Acompanhamento da execução das ações da CISP no Plano de Ação Integrado

5. DINÂMICA DAS REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

As Reuniões de Acompanhamento de Resultados dos IEC do Estado possuem dinâmicas distintas em função do nível em que ocorrem e em função do(s) resultado(s) que precisam produzir.

Seus objetivos são:

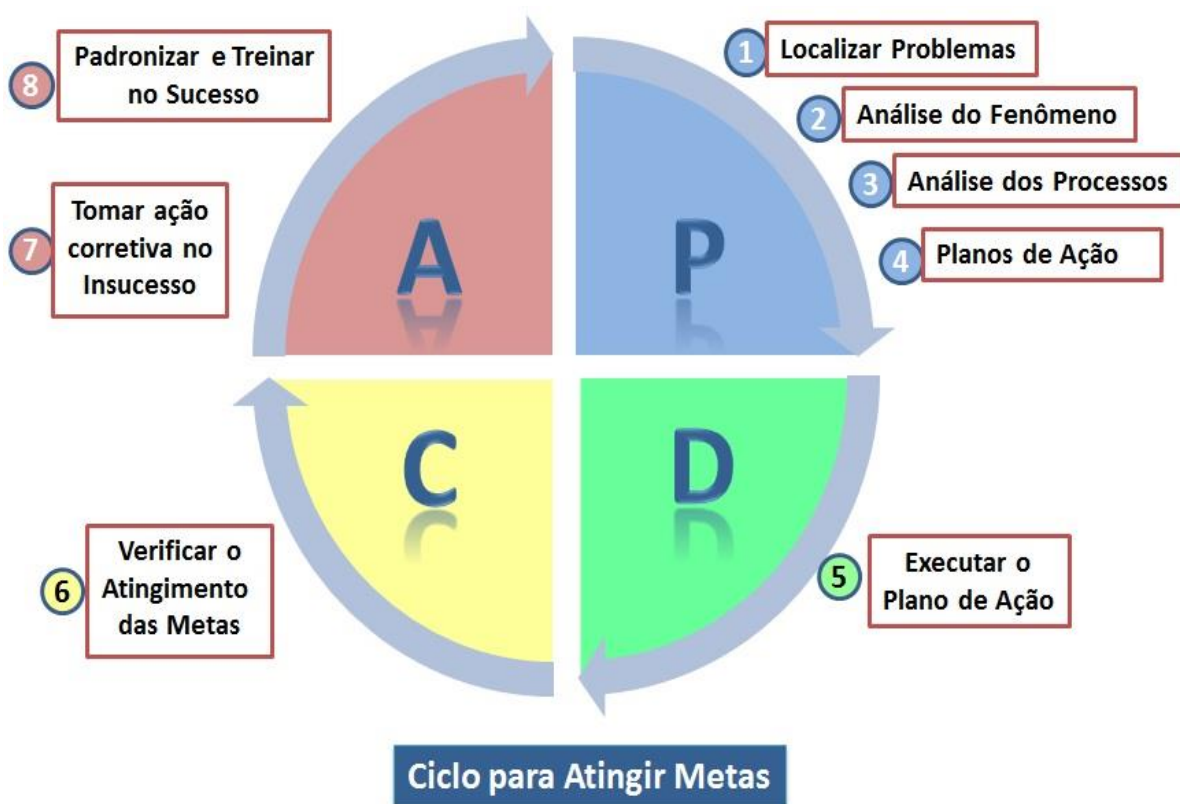
- Produzir as análises necessárias para o entendimento do problema;
- Identificar as condicionantes do problema;
- Elaborar Planos de Ação Integrados (PAI), buscando atuar nas condicionantes de criminalidade;
- Reportar os resultados alcançados, para que seja possível padronizar as ações que obtiveram êxito ou para estabelecer correções nas ações que não atingiram seus resultados esperados.

A metodologia que permite a execução dos objetivos descritos acima é o PDCA (*Plan, Do, Check, Act* ou Planejar, Executar, Checar e Agir Corretivamente), que é um método para solução de problemas e alcance de resultados.

O PDCA apresenta etapas que são executadas nas Reuniões de Acompanhamento de Resultados. Cada Nível em que ocorre essas reuniões é responsável por executar uma ou mais etapas do ciclo do PDCA, sendo que ao final, na RN1, todo o ciclo já está cumprido e é possível avaliar os resultados efetivamente conquistados, em termos de redução do número de ocorrências criminais no Estado.

O ciclo do PDCA e suas etapas são apresentados a seguir:

Figura 8: Método PDCA



O quadro da página seguinte resume as responsabilidades fundamentais dos participantes de cada nível das Reuniões de Acompanhamento de Resultados (RN4, RN3, RN2 e RN1) que, sendo cumpridas, correspondem à execução das etapas do ciclo do PDCA.

Quadro 8: Responsabilidades dos Agentes de Segurança no SIM

Participante	MAPA RESUMO DE RESPONSABILIDADES			
	RN4	RN3	RN2	RN1
Analista do ISP		-Divulgar dados; -Auxiliar na análise do fenômeno.	-Divulgar dados; -Auxiliar na análise do fenômeno.	-Divulgar dados; -Auxiliar na análise do fenômeno.
Coordenador de Análise e Integração Regional		-Indicar as AISP's que não atingiram a meta no trimestre; -Orientar metodologicamente o processo de análise do fenômeno; -Estabelecer canal de apoio entre os agentes de segurança e a SSPIO.	-Indicar as RISP's que não atingiram a meta no trimestre; -Orientar metodologicamente o processo de análise do fenômeno; -Estabelecer canal de apoio entre os agentes de segurança e a SSPIO.	-Assessorar o SSPIO.
Ponto Focal PMERJ	-Levantamento de informações; -Monitoramento de indicadores.	-Levantamento de informações; -Monitoramento de indicadores.	-Auxiliar o Comandante de Batalhão da PMERJ, de acordo com as necessidades.	-Auxiliar o CPA da PMERJ, de acordo com as necessidades.
Ponto Focal PCERJ			-Auxiliar o Delegado Titular da PCERJ, de acordo com as necessidades.	-Auxiliar o DPA da PCERJ, de acordo com as necessidades.
Comandante de Cias/UPPs PMERJ	-Análise dos resultados das ações desdobradas do PAI da AISP.	-Checar resultado da meta; -Analisar o fenômeno; -Identificar possíveis condicionantes; -Elaborar conjuntamente com o Comandante de Batalhão da PMERJ e o Delegado Titular da PCERJ o PAI da AISP ou rever o atual.	-Assessorar o seu superior hierárquico, de acordo com as necessidades.	-Assessorar o seu superior hierárquico, de acordo com as necessidades.
Delegado da PCERJ				
Comandante de Batalhão da PMERJ				
Delegado Titular indicado pelo DPA		-Coordenar a reunião; -Elaborar conjuntamente com o Comandante de Batalhão da PMERJ e o Delegado Titular da PCERJ o PAI da AISP ou rever o atual.	-Apresentar o problema (desvio de meta); -Apresentar a análise do fenômeno; -Apresentar as condicionantes da criminalidade; -Apresentar o PAI.	

Participante	MAPA RESUMO DE RESPONSABILIDADES			
	RN4	RN3	RN2	RN1
Diretores de Polícia de Área da PCERJ			-Tomar conhecimento do fenômeno analisado e as suas condicionantes; -Validar o PAI	-Apresentar o problema (desvio de meta); -Apresentar a análise do fenômeno; -Apresentar as condicionantes da criminalidade; -Apresentar o PAI.
Comandos de Policiamento de Área da PMERJ				
Subsecretário/Superintendente SSPIO				-Tomar conhecimento do PAI; -Proporcionar apoio institucional aos agentes de segurança envolvidos para a execução do PAI; -Articular com os agentes externos à Segurança Pública quando houver necessidade de envolvimento destes na execução do PAI;
Chefe da PCERJ				-Reportar ao Secretário de Segurança o encaminhamento dado aos problemas focais de segurança pública do Estado.
Comandante Geral da PMERJ				-Reportar ao Secretário de Segurança o encaminhamento dado aos problemas focais de segurança pública do Estado.
Secretário de Segurança				-Avaliar o alinhamento das ações propostas com as estratégicas e a política de Segurança Pública estabelecida e vigente; -Articular no nível de governo para promover o apoio político e institucional necessário ao cumprimento de eventuais ações do PAI que demandam esta intervenção.
Governador do ERJ				-Avaliar o alinhamento das ações propostas com as estratégicas e a política de Segurança Pública estabelecida e vigente; -Articular no nível de governo para promover o apoio político e institucional necessário ao cumprimento de eventuais ações do PAI que demandam esta intervenção.

Os capítulos a seguir detalham, com exemplos práticos, a execução das etapas do ciclo do PDCA para o entendimento de como a dinâmica das Reuniões de Acompanhamento devem ser executadas, de modo geral.

6. IDENTIFICANDO O PROBLEMA (Etapa 1 do PDCA)



A identificação do problema é o primeiro passo para o Planejamento.

Identificação do Problema

É verificada a diferença entre o realizado e a meta.

São identificadas as áreas que impactaram com o maior desvio em relação à meta.

A identificação clara do problema a ser analisado com vistas a ser resolvido é a primeira etapa do ciclo do PDCA e corresponde a pergunta inicial a ser respondida pelos profissionais de segurança pública (O QUÊ?).

Um problema identificado de forma incorreta ou imprecisa incorrerá no estudo e proposição de ações que podem não alcançar os resultados esperados.

Para a realização das reuniões de acompanhamento de resultados (RN4, RN3, RN2 e RN1) do SIM, o primeiro procedimento a ser adotado é a verificação da lacuna entre a meta e o realizado pela unidade em análise (CISP, AISP ou RISP). Os critérios para a realização das reuniões citadas estão descritos no Capítulo 3.

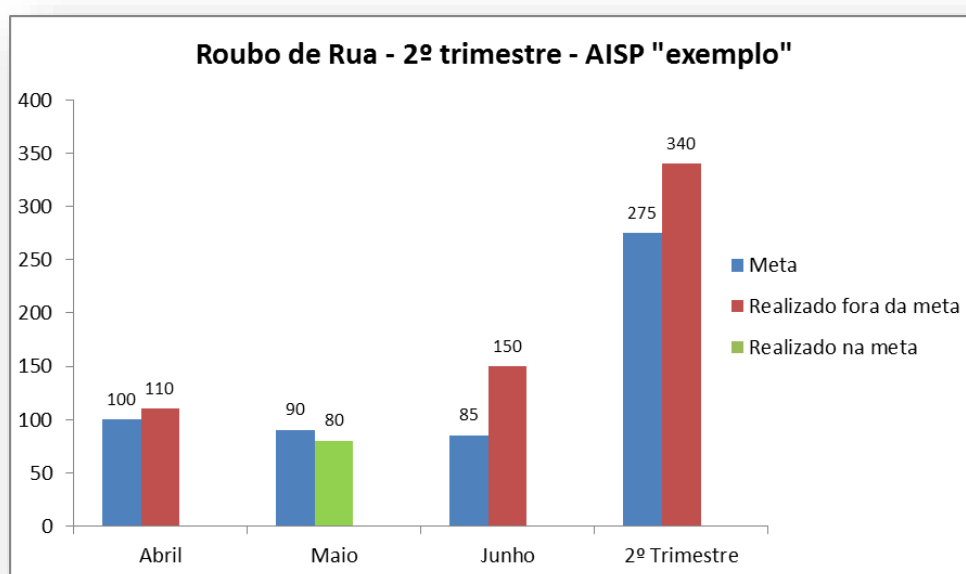
A título ilustrativo, realizaremos uma identificação fictícia do problema. Este manual não tem como objetivo esgotar os procedimentos adotados na etapa de planejamento, logo, a análise a seguir é apenas um breve exemplo.

Suponhamos a identificação do problema para o Indicador Roubo de Rua do 2º trimestre de uma AISP fictícia, doravante denominada **AISP “exemplo”**.

1) Primeiramente, verificamos o desvio mês a mês do indicador em análise, somando-os para chegar ao resultado do trimestre.

Figura 9: Identificação do Problema na AISP "Exemplo"

AISP "exemplo"	Abril	Maió	Junho	2º trimestre
Realizado	110	80	150	340
Meta	100	90	85	275
Desvio	10	-10	65	65

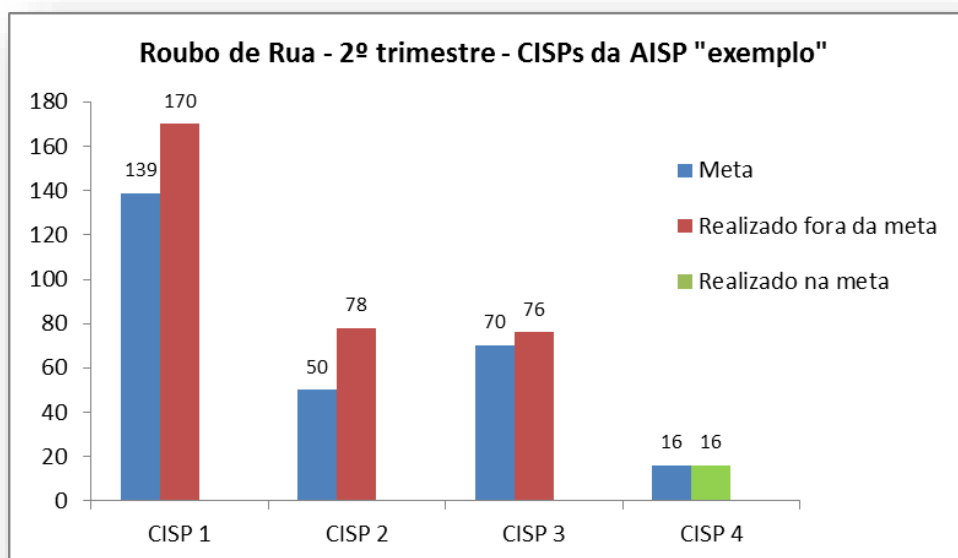


Verificamos que, apesar do saldo positivo de 10 casos no mês de maio, a AISP não conseguiu alcançar a meta para o trimestre, somando um desvio de 65 casos acima da meta.

2) Em seguida, devemos realizar a análise do indicador por CISP. Consideremos a existência de quatro (4) CISPs na AISP em questão. Deve-se somar o resultado do trimestre de cada CISP, ordenando-as da que mais se distanciou da meta para aquela que mais se aproximou ou cumpriu a meta.

Figura 10: Meta e Realizado de Roubo de Rua por CISP

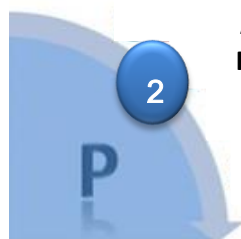
	CISP 1	CISP 2	CISP 3	CISP 4
Realizado	170	78	76	16
Meta	139	50	70	16
Desvio	31	28	6	0



Pela análise dos dados, notamos que a CISP 1, além de ser a CISP de maior número de casos de toda a AISP, obteve o pior resultado em relação à meta dentre as demais CISPs.

Neste caso, a segunda etapa do planejamento, a análise do fenômeno, deverá ser direcionada para a CISP 1, já que foi aquela que mais se distanciou da meta.

7. REALIZANDO UMA ANÁLISE DE FENÔMENO (Etapa 2 do PDCA)



Analisar o Fenômeno

A análise do fenômeno deve ser rotineira e deve abranger a compreensão quantitativa e qualitativa do crime.

Análise do Fenômeno

São levantados dados para a análise do fenômeno criminal.

Busca-se padrões espaciais e temporais de ocorrência do delito.

É fundamental o aprofundamento qualitativo do estudo criminológico.

A análise de fenômeno é o procedimento adotado para conhecer os detalhes da ocorrência criminal em uma dada localidade, a partir dos dados e estatísticas existentes.

Na esfera da Segurança Pública, a análise do fenômeno e a identificação das condicionantes da criminalidade são etapas da **análise criminal**. Os exemplos de análises deste manual não esgotam, de forma alguma, o tema da análise criminal, servindo apenas como ponto de partida mínimo necessário para a produção de um PAI.

Tendo em conta todas as considerações mencionadas, na análise do fenômeno devemos responder às seguintes questões:

- ✓ Onde está ocorrendo o crime com maior frequência?
- ✓ Quando ocorre com maior frequência?
- ✓ Como ocorrem os crimes?
- ✓ Quem pratica os crimes?
- ✓ Quem são as vítimas mais frequentes?
- ✓ Quais fatores (comportamentais, ambientais etc.) contribuem para a ocorrência do crime?

A análise de fenômeno permite ao analista entender um fenômeno criminal específico até o seu menor detalhe possível, permitindo que o PAI a ser elaborado como contramedida contemple ações bastante focais. Ações dessa natureza são mais eficazes, uma vez que a análise apontou onde se deve atuar para corrigir um problema.

Após identificação, inicia-se o desdobramento do problema, cada vez mais focado para o entendimento do fenômeno e sua ocorrência, como será apresentado a seguir.

7.1 CONTEXTUALIZANDO O PROBLEMA

Toda Análise de Fenômeno deve iniciar-se contextualizando a relevância, em relação ao total do delito no IEC do Estado, das ocorrências daquele crime em estudo na AISP.

No exemplo a seguir, identifica-se a relevância da AISP 03, que se encontra em segundo lugar no Gráfico de Pareto, com 9% do total de ocorrências criminais de Roubos de Rua do Estado, além de representar quase 30% dessas mesmas ocorrências na sua respectiva RISP.

Figura 11: Pareto das Ocorrências de Roubo de Rua no Estado do Rio de Janeiro

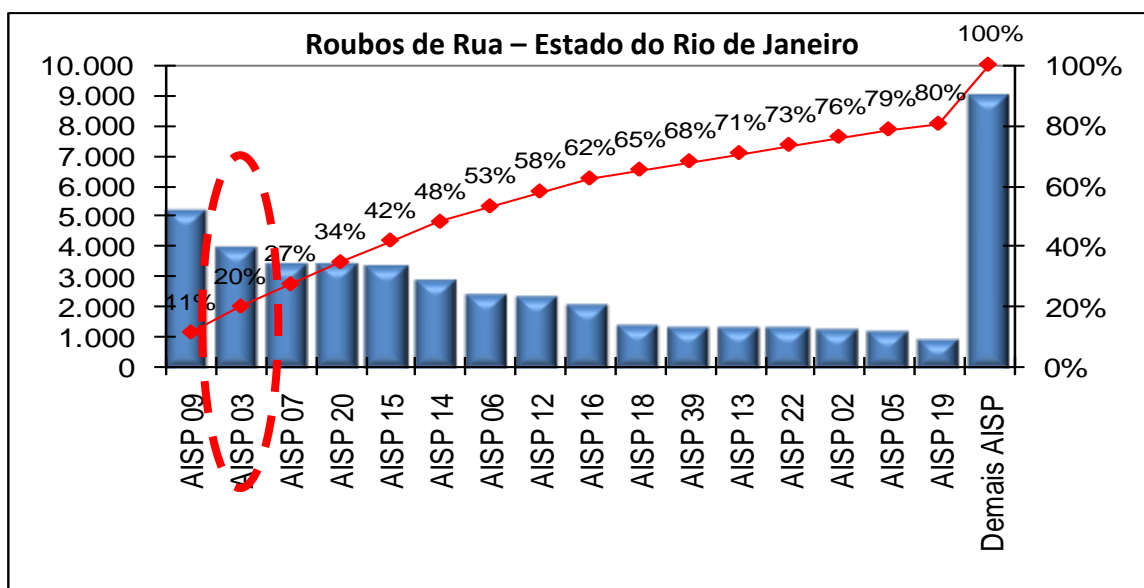
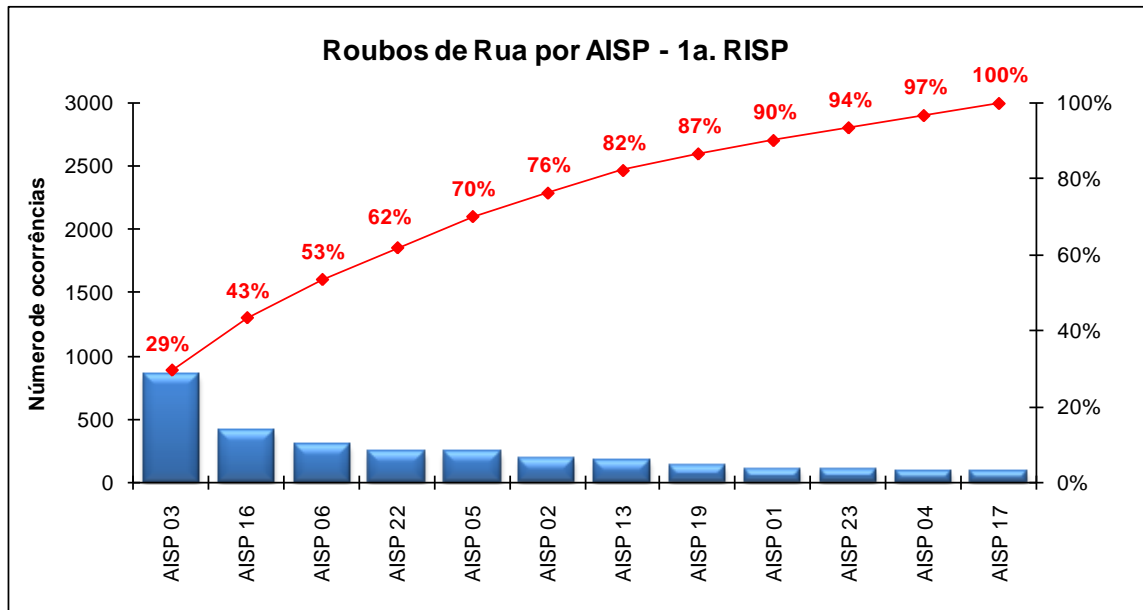


Figura 12: Pareto das Ocorrências de Roubo de Rua na RISP 01



Cabe salientar que as análises acima, mostrando a relevância da AISP no Estado e na RISP, só serão fundamentais em caso de convocação para a RN1.

Após contextualização, inicia-se o desdobramento do problema em partes cada vez mais focadas para o entendimento do fenômeno e sua ocorrência, conforme poderá ser visto a seguir.

7.2 ESTABELECENDO O FOCO DAS ANÁLISES

1º. Nível de foco: Desdobramento dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade (IEC) em delitos.

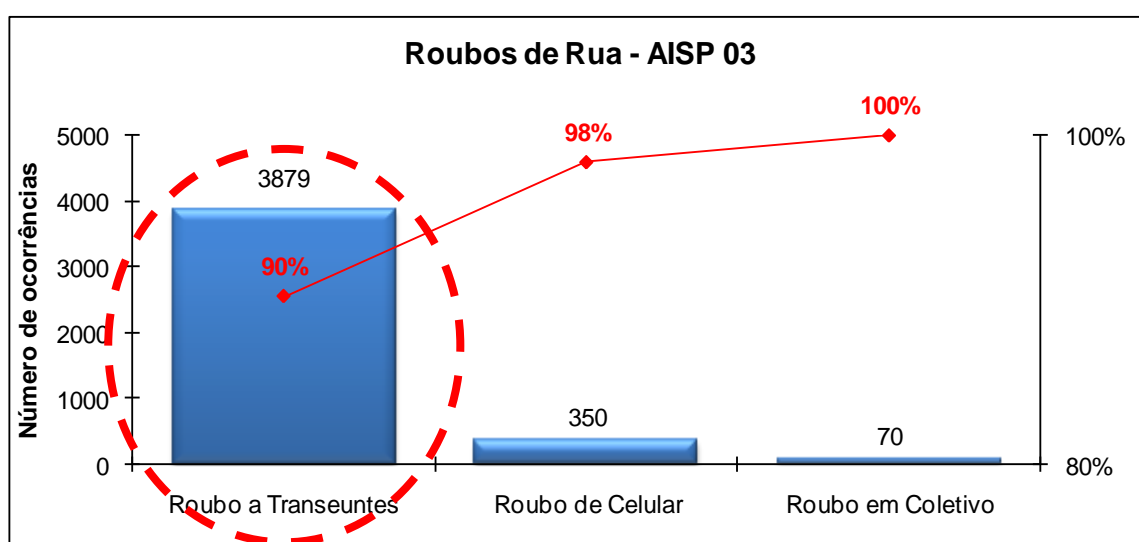
Alguns IECs podem se caracterizar por conter mais de um delito em sua composição, como é o caso de Letalidade Violenta e de Roubo de Rua.

Nestes casos, o primeiro nível de desdobramento do problema consiste em identificar a representação de cada delito na composição do IEC, com o objetivo de identificar aquele mais impactante na definição de sua taxa ou índice.

Para o problema de Roubo de Rua, em estudo, sabe-se que este Indicador é composto pelos delitos Roubo a Transeunte, Roubo em Coletivo e Roubo de Aparelho Celular.

O primeiro nível de desdobramento mostrará a representação de cada um destes delitos no Indicador de Roubo de Rua, como é apresentado no Gráfico de Pareto (ver definição no capítulo 14 item 1) abaixo:

Figura 13: Pareto das Tipologias de Roubo de Rua na AISP 03

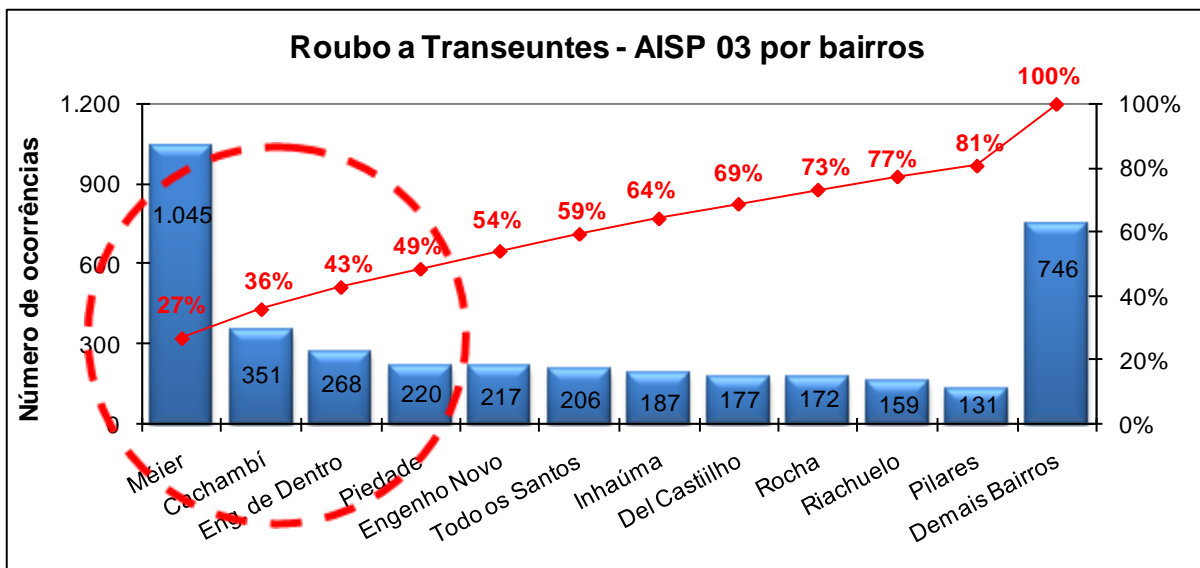


No exemplo, constatou-se que o delito Roubo a Transeunte representa 90% das ocorrências totais do IEC Roubo de Rua. Sendo assim, dando continuidade, este delito será objeto de análise devido sua grande representatividade.

2º. Nível de foco: Desdobramento das ocorrências do delito no território da AISP (ONDE?).

Neste segundo nível de desdobramento do problema, será observado o fenômeno em termos de concentração geográfica das ocorrências.

Figura 14: Pareto das Ocorrências de Roubo a Transeunte nos Bairros da AISP 03



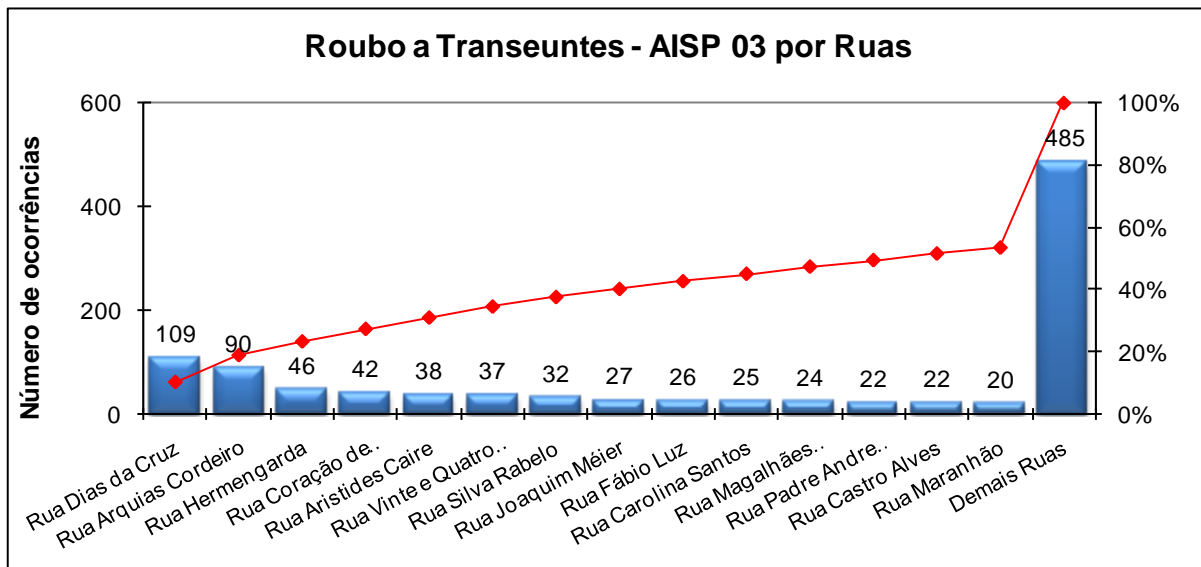
O Gráfico de Pareto do exemplo acima mostra a seleção de quatro bairros (Méier, Cachambi, Engenho de Dentro e Piedade) para detalhamento na análise do fenômeno. Juntos, estes bairros correspondem a 49% do número de ocorrências de Roubo a Transeunte na AISP 03. Atuar de forma precisa nestas localidades significa atacar 49% do problema de Roubo a Transeunte como um todo.

Neste estudo, observa-se que podem existir vários bairros com ocorrências do delito nesta AISP.

Sabe-se que não é possível envidar esforços para reduzir a criminalidade em todos eles, em função da limitação dos recursos operacionais. Para obter sucesso nas ações que serão propostas ao final deste processo de análise, devem-se concentrar os esforços nos bairros de maior incidência, atentando, porém, para a possibilidade de haver o deslocamento da mancha criminal para bairros adjacentes.

3º Nível de foco: Desdobramento das ocorrências nos bairros priorizados da AISP em ruas.

Figura 15: Pareto das Ocorrências de Roubo a Transeunte nas Ruas dos Bairros Priorizados da AISP 03



Neste nível, os quatro bairros selecionados na etapa anterior da análise são detalhados em um nível menor de visualização da ocorrência do problema, ou seja, em ruas.

Para esta análise o princípio metodológico deve ser o mesmo da etapa anterior: Buscar um foco geográfico cada vez mais apurado, para atuar sobre a ocorrência do problema em estudo.

No Gráfico de Pareto do exemplo acima, percebe-se a existência de uma forte concentração de ocorrência de Roubo a Transeunte na Rua Dias da Cruz e Rua Arquias Cordeiro que, conjuntamente, somam 199 ocorrências ou pouco mais de 20% das ocorrências totais dos bairros, anteriormente selecionados. Nas demais ruas, as ocorrências são bastante equilibradas e sem uma concentração, a princípio, relevante.

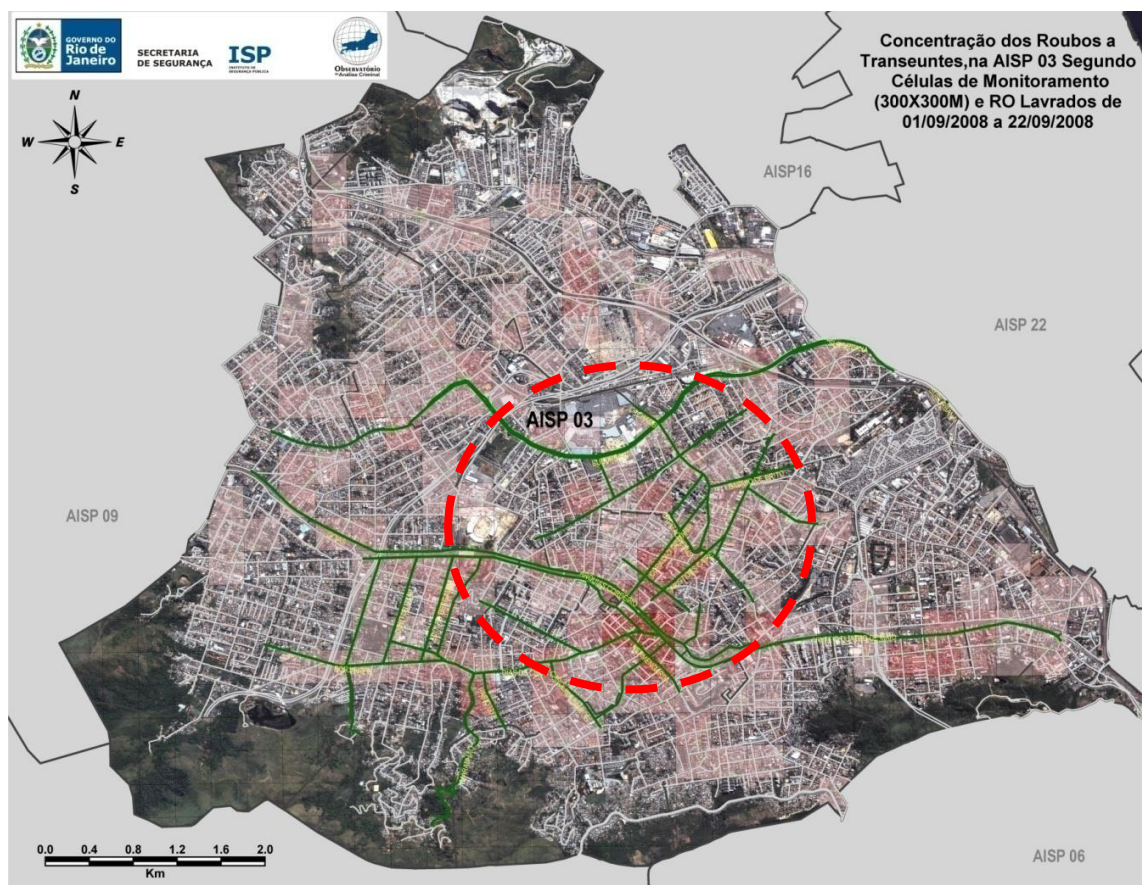
É razoável estabelecer o foco da análise nas duas primeiras ruas apresentadas no gráfico. No entanto, o grupo de analistas que lida com o problema pode optar por trabalhar mais localidades em função de sua proximidade umas com as outras, ou em decorrência de outro dado qualitativo que justifique a extensão do escopo de análise.

Nessa etapa da análise do fenômeno, é recomendado o uso de ferramentas adicionais, quantas forem necessárias, que permitam uma visualização geográfica da ocorrência criminal. Uma das ferramentas disponíveis e sugeridas é o Mapa Georreferenciado da mancha criminal (Figuras 16 e 17).

As imagens disponíveis também podem ser utilizadas para que tenha uma representação do foco geográfico de análise que se buscou estabelecer a partir da análise do fenômeno e demonstrado nos gráficos de Pareto anteriores.

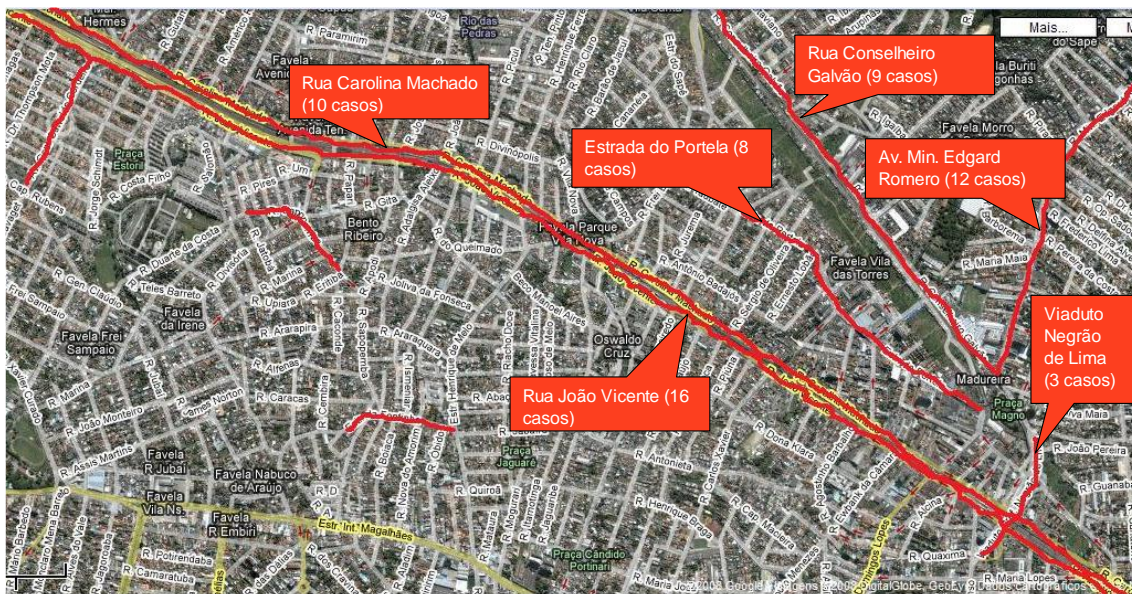
O produto das duas ferramentas sugeridas acima é demonstrado a seguir.

Figura 16: Mapa Georreferenciado da AISP 03 Elaborado a Partir de Bases Cartográficas Existentes



Fonte: ISP

Figura 17: Mapa Espacial da AISP 09



Fonte: Google Maps em www.maps.google.com.br

4º Nível de foco: Caracterização da Incidência criminal no tempo (QUANDO?).

Tal distribuição deverá ser analisada levando-se em consideração os dias do mês e os dias da semana para as ruas priorizadas.

As ruas priorizadas na etapa anterior da análise devem ser desdobradas de forma a demonstrar os dias do mês e da semana de maior incidência da criminalidade, identificando padrões de concentração que podem auxiliar o entendimento dos fatores que colaboram para este fenômeno (condicionantes de criminalidade).

Figura 18: Ocorrências de Roubo a Transeunte nas Ruas dos Bairros Priorizados da AISP 03 por Dias do Mês

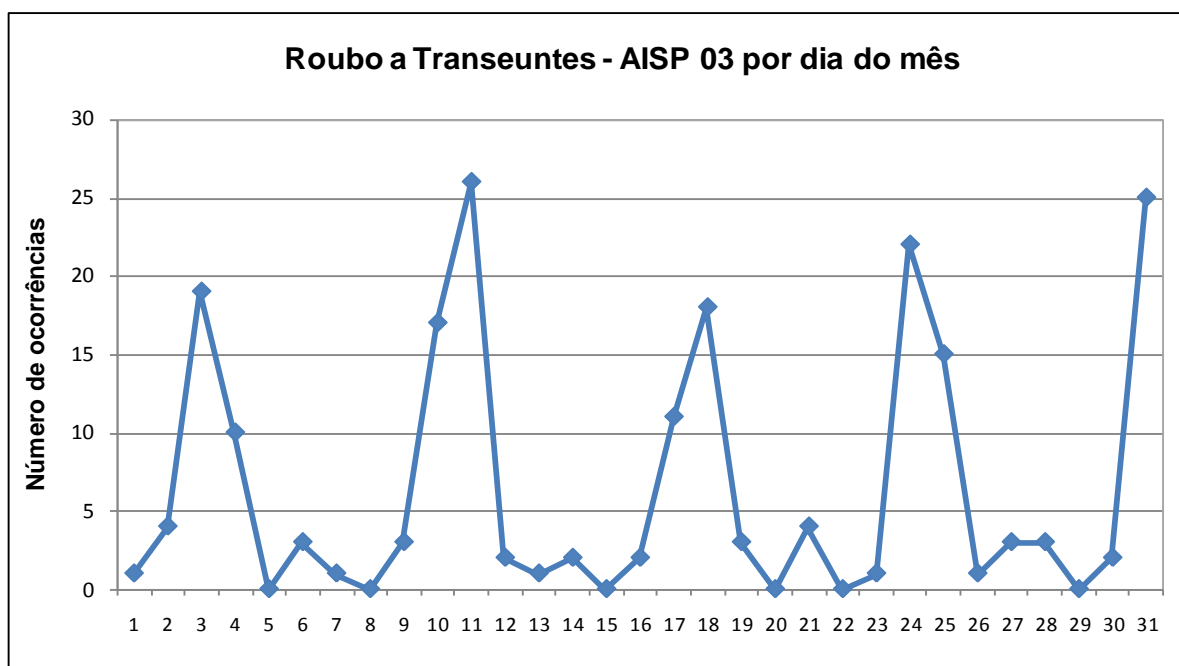
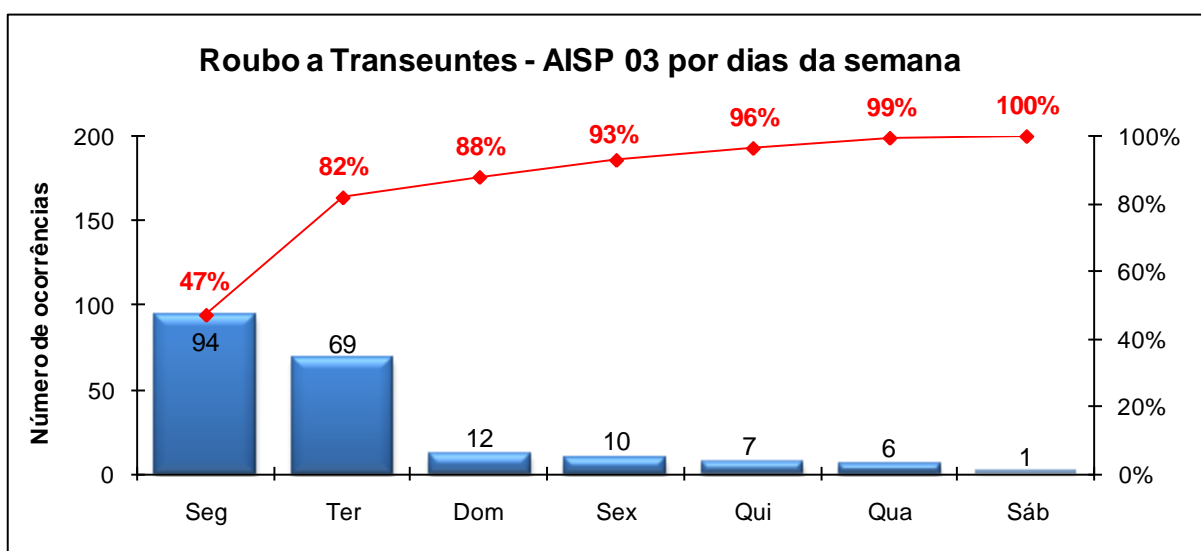


Figura 19: Pareto das Ocorrências de Roubo a Transeunte nas Ruas dos Bairros Priorizados da AISP 03 por Dias da Semana



No Gráfico de Pareto acima, verifica-se que 82% das ocorrências de Roubo de Rua nos logradouros priorizados da AISP 03 ocorrem nas segundas e terças-feiras.

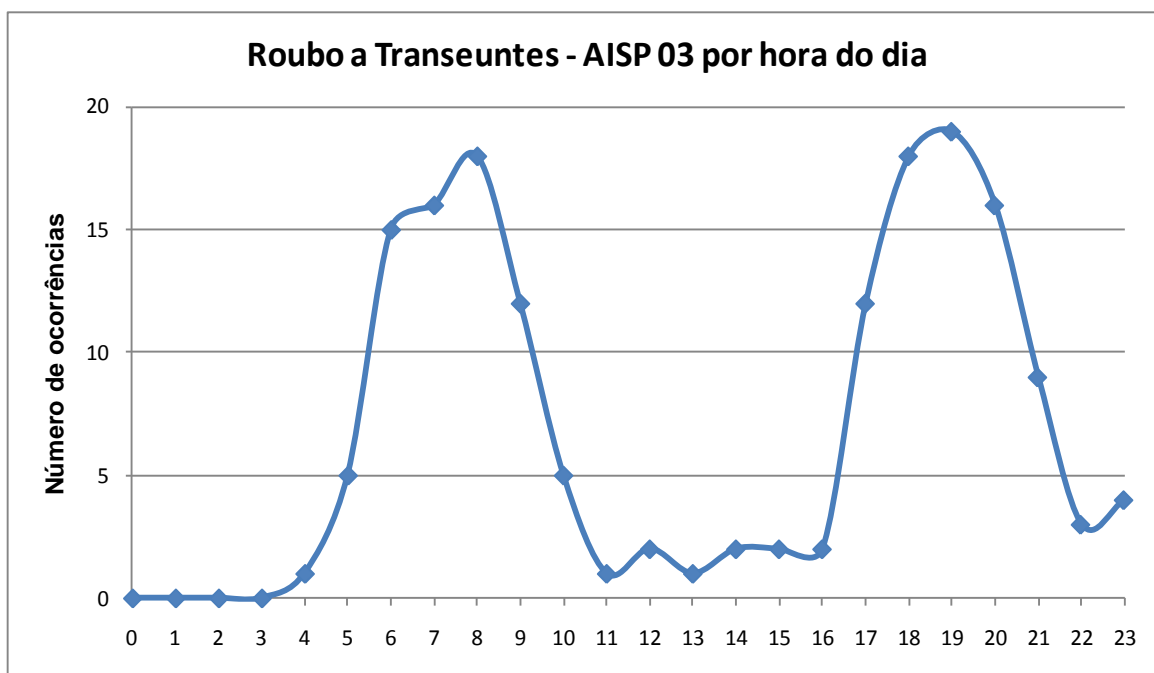
Pode-se concluir que o ideal é realizar as futuras ações de contramedida nesses dias da semana, pois abrangerá grande parte do problema específico (82% das ocorrências).

5º Nível de foco: Caracterização da incidência criminal por faixa horária dos dias da semana priorizados (**QUANDO?**).

O próximo passo para se produzir uma análise de fenômeno de qualidade, em termos de desdobramento do problema para seu entendimento, é “abrir” o volume de ocorrências criminais identificado nas segundas e terças-feiras, das localidades priorizadas, nos seus horários, ou faixa horária, de ocorrência.

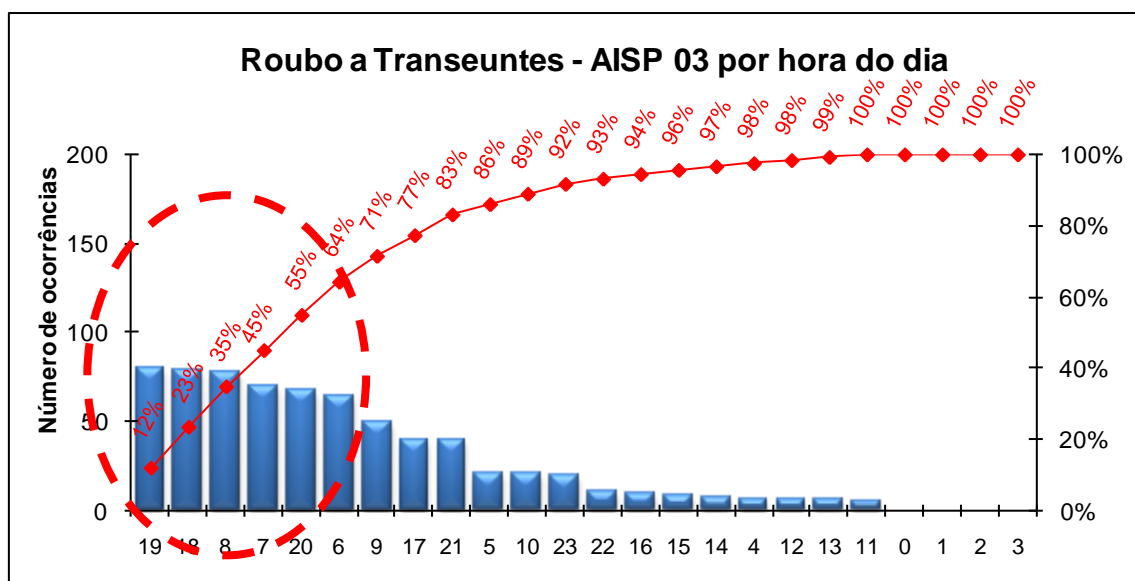
No gráfico a seguir, visualiza-se o comportamento macro das incidências criminais nos horários ao longo do dia.

Figura 20: Ocorrências de Roubo a Transeunte nas Ruas dos Bairros Priorizados da AISP 03 Durante as Horas do Dia



Já com o uso do Gráfico de Pareto, na próxima figura, observa-se que os horários entre 06:00 e 08:00 horas e 18:00 a 20:00 horas concentram 64% das ocorrências de Roubo a Transeunte na AISP 03, nas segundas e terças-feiras, para as localidades prioritizadas (bairros e ruas).

Figura 21: Pareto das Ocorrências de Roubo a Transeunte nas Ruas dos Bairros Priorizados da AISP 03 Durante as Horas do Dia



O 5º nível de foco não significa o final da análise do fenômeno. O analista deve verificar se é pertinente prosseguir com outras análises, como a identificação do perfil da vítima e do autor (**QUEM?**) e a dinâmica do crime (**COMO?**), que são exemplos de análises que podem ajudar muito na compreensão do crime. Os gráficos a seguir exemplificam a forma como essas informações podem ser tratadas e apresentadas.

Figura 22: Sexo das Vítimas de Roubo a Transeunte na AISP 03

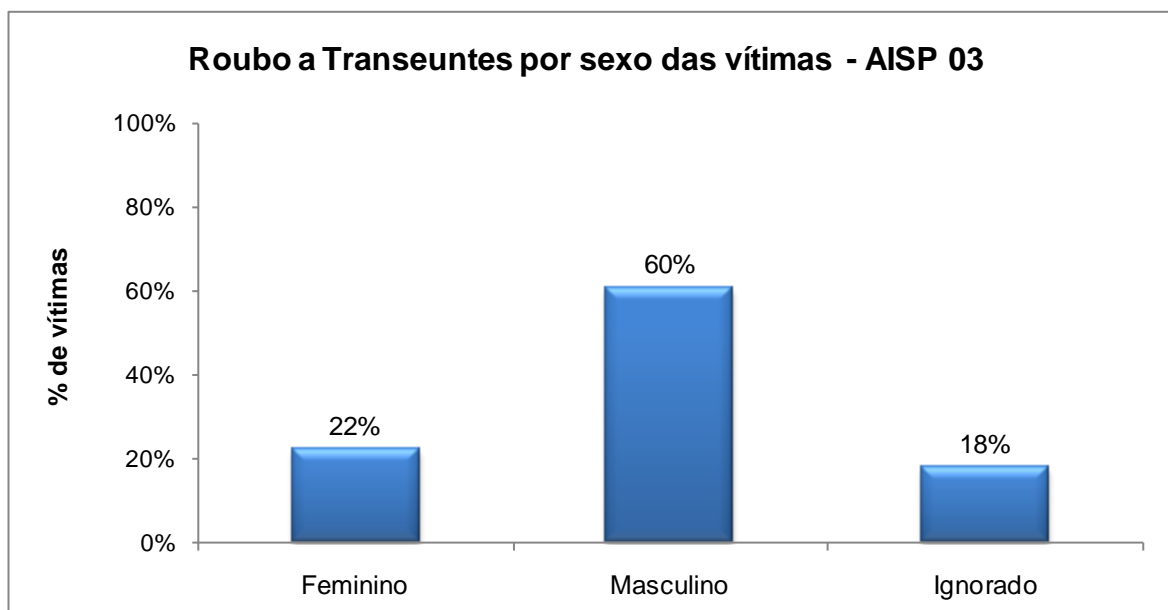
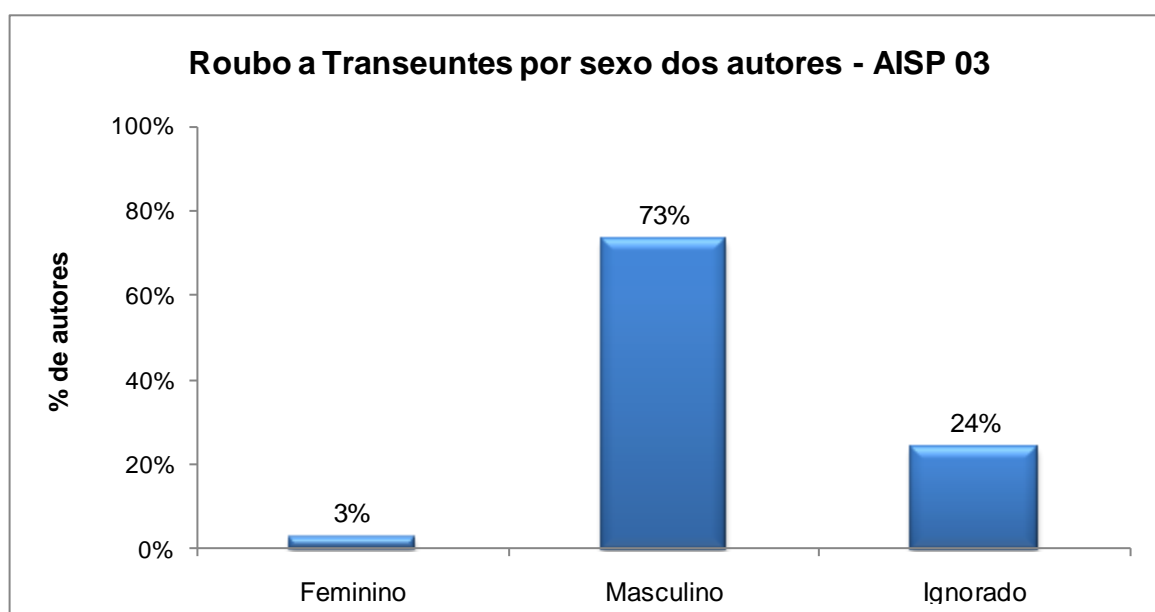


Figura 23: Sexo dos Autores de Roubo a Transeunte nas Ruas dos Bairros Priorizados da AISP 03



Quanto ao perfil das vítimas e dos autores de Roubo a Transeunte, nos bairros, ruas e horários identificados anteriormente, fica evidenciada a preferência por vítimas do sexo masculino (60%), que são roubadas por autores também do sexo masculino (73%).

Os dois gráficos a seguir exemplificam como as informações sobre tipo de arma e fuga podem ser apresentadas.

Figura 24: Tipo de Arma Utilizada pelos Autores de Roubo a Transeunte nas Ruas dos Bairros Priorizados da AISP 03

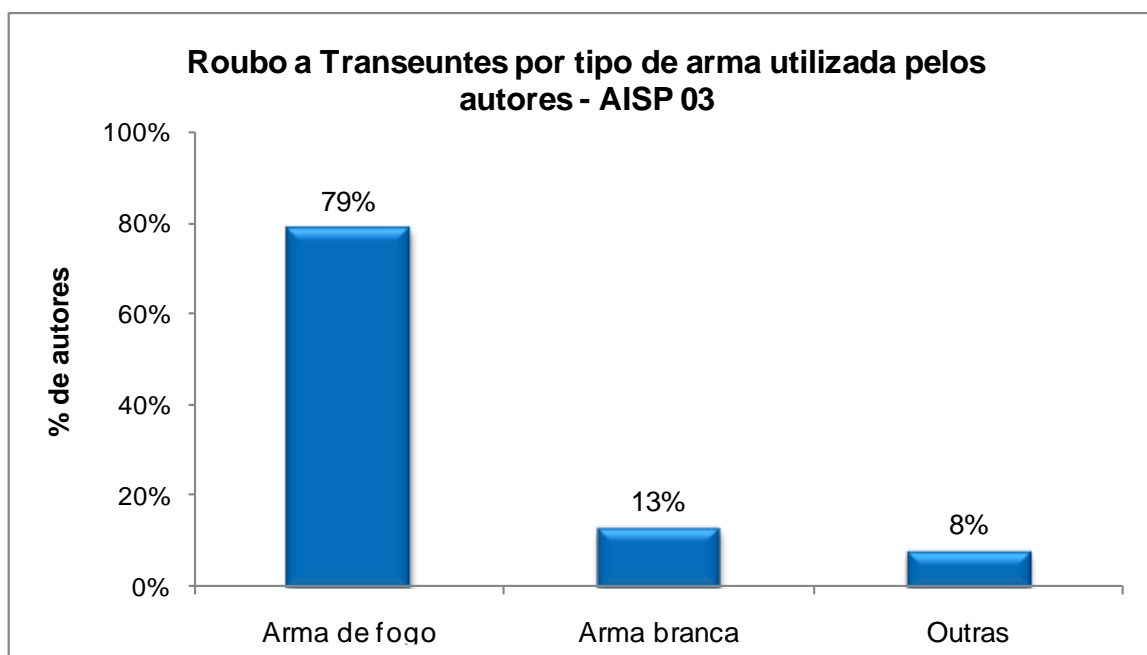
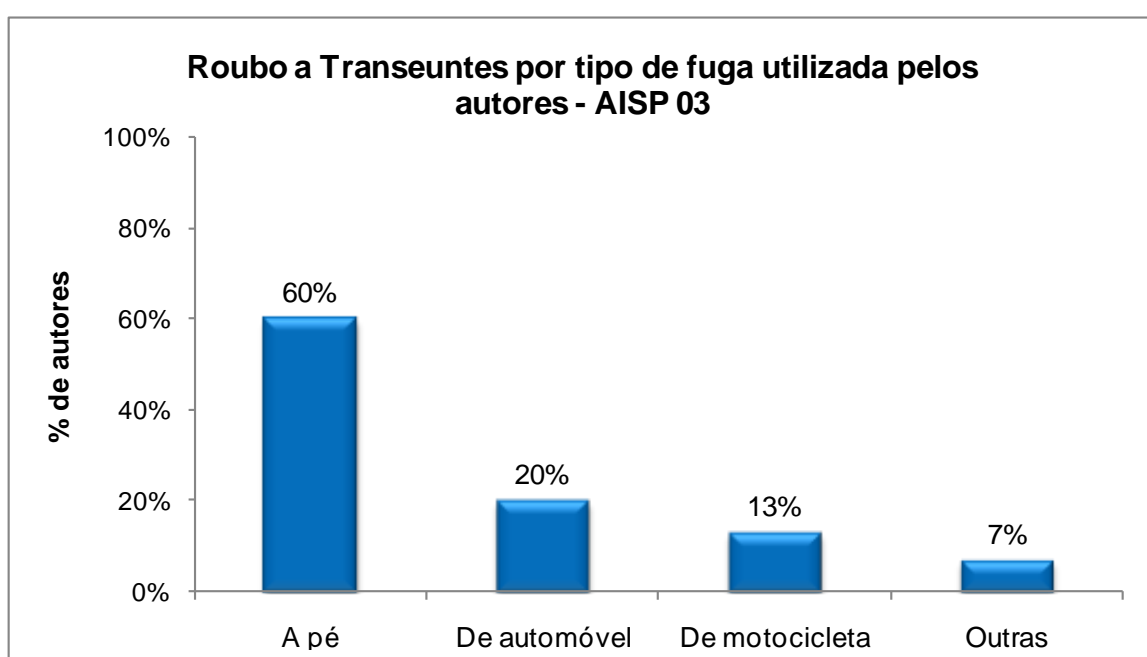


Figura 25: Tipo de Fuga Utilizada pelos Autores de Roubo a Transeunte nas Ruas dos Bairros Priorizados da AISP 03



Neste quadro estão descritas algumas categorias de análise e a sua aplicabilidade no estudo de cada IEC.

Quadro 9: Categorias de Análise

Categorias de análise	IEC		
	Letalidades Violentas	Roubo de Veículo	Roubos de Rua
Sexo			
Feminino	✓	✓	✓
Masculino			
Cor/Raça			
Amarela			
Branca	✓	✓	✓
Negra			
Parada			
Idade			
Criança			
Adolescente	✓	✓	✓
Adulto			
Idoso			
Maioridade			
Maior de Idade	✓	✓	✓
Menor de Idade			
QTD de envolvidos			
Nº de vítimas/autores envolvidos em cada ocorrência	✓	✓	✓
Relação vítima/autor			
Parente			
Rel. amoroso	✓		
Rel. profissional			
Outras			
Tipo de local do fato			
Estab. Comercial			
Residência	✓	✓	✓
Hospital			
Outros			
Circunstância			
Deslocamento para o trabalho			
Saída de escola	✓	✓	✓
Esperando ônibus			
Outras			
Motivação			
Passional	✓		
Relação com comércio de drogas			
Outras			
Tipo de arma			
Arma de fogo	✓	✓	✓
Arma branca			
Outras			
Forma de fuga			
A pé			
De automóvel	✓	✓	✓
De motocicleta			
Outras			

Ao final da análise de fenômeno, é possível definir um foco para prosseguir com as etapas seguintes de análise de condicionantes e elaboração do PAI, para tentar reduzir o problema da criminalidade na localidade em estudo.

No exemplo apresentado, utilizou-se o Gráfico de Pareto como ferramenta de análise do fenômeno. No entanto, existem outras ferramentas que possibilitam conhecer como esse fenômeno se comporta ou vem se comportando num dado período histórico de análise, como a ferramenta Gráfico Sequencial, que é ilustrado no Capítulo 14, item 2.

Concluída a etapa de análise do fenômeno da ocorrência criminal de Roubo de Rua na AISP 03, é apresentada, a seguir, uma representação esquemática do desdobramento do problema.

Figura 26: Sequência de Desdobramento do Problema



Cabe ressaltar que apesar de a análise detectar um ponto crítico, é importante que o gestor, ao fazer o estudo de sua área, não perca de vista a região como um todo.

Assim, é recomendado que, **após identificar o problema local**, seja realizado o mesmo estudo, e com igual abrangência, para a área como um todo (não apenas os locais críticos). Desta forma, será possível verificar se o comportamento criminal que ocorre nas áreas problemáticas é coincidente com o comportamento de áreas não focadas.

Em áreas com o número total de ocorrências muito baixo, o ideal também é ter uma abrangência global, com a análise casuística, isto é, um estudo de cada caso.

8. IDENTIFICANDO AS CONDICIONANTES – ANÁLISE DO PROCESSO (Etapa 3 do PDCA - O PORQUÊ ?)



Analisar o Processo

A análise do processo é o desdobramento da análise do fenômeno e elencará as prioridades a serem enfrentadas para o alcance das metas.

Análise do Processo

Também chamada de Identificação de condicionantes.

As condicionantes identificadas são criticadas e priorizadas.

As hipóteses mais plausíveis e fundamentadas serão elencadas no PAI.

A identificação de condicionantes para a ocorrência do fenômeno criminal, utilizando as características mapeadas na etapa de análise do fenômeno, é fundamental para que se tenham elementos para proposição de ações efetivas de redução do IEC em estudo.

Nesse sentido, a identificação de condicionantes é um desdobramento da análise do fenômeno. Ou seja, os dados coletados anteriormente devem subsidiar o levantamento das possíveis condicionantes de criminalidade.

As ações do PAI, que serão elaboradas conforme descrito no próximo capítulo, deverão atuar nas condicionantes identificadas nesta etapa do ciclo do PDCA. Os analistas envolvidos nessa atividade devem se empenhar ao máximo no processo exploratório junto aos demais participantes para que seja identificado o maior número de elementos possíveis, mas que possuam aderência ao fenômeno estudado.

As ferramentas sugeridas para a atividade de identificação de condicionantes são o *Brainstorming* (tempestade de ideias) e o Diagrama de Causa e Efeito (também conhecido como Espinha de Peixe). Exemplo de uso destas ferramentas pode ser

encontrado no Capítulo 14. A dinâmica deve ser conduzida por algum integrante da equipe de análise para que seja possível o registro de todas as sugestões apresentadas pelos participantes, após discussão entre eles e entendimento de que uma ideia é, efetivamente, uma condicionante provável da ocorrência do fenômeno.

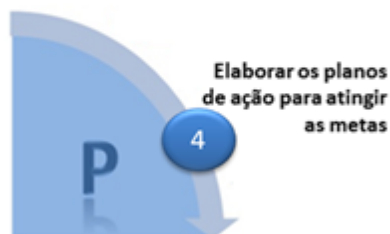
O processo de identificação de condicionantes deve ser aberto, considerando a opinião de todos os participantes, inclusive das unidades especiais e/ou especializadas, estatísticas, estudos de outras naturezas, relatórios de criminalidade, pesquisas, informações dos Conselhos Comunitários de Segurança e outros agentes etc.

O quadro abaixo apresenta a consolidação de um exemplo de condicionantes identificadas para o fenômeno analisado de Roubo de Rua em uma AISP fictícia, a partir do entendimento detalhado de sua ocorrência.

Quadro 10: Exemplos de Condicionantes Identificadas

Nº	CONDICIONANTES
1	Aglomeração de pessoas devido a evento público
2	Pouca visibilidade do policiamento em grandes eventos
3	Comércio informal desordenado: a desordem urbana localizada aumenta a possibilidade de ação de infratores no local
4	Ponto de prostituição na Praça das Orquídeas causada por degradação do local (falta de luz, árvores caídas etc.)
5	<p>Falsos registros de roubos: a partir de investigação, concluiu-se que (40%) de registros de roubo de celular são motivados pela possibilidade de obtenção de novo aparelho com a apresentação do RO de roubo</p> <p>5.1 Cias de telefonia celular exigem RO de furto ou roubo para disponibilizar um novo celular à vítima</p> <p>5.2 Estado exige um RO de furto ou roubo para isentar a vítima do pagamento de taxas de emissão de documentos</p>

9. ELABORANDO PLANOS DE AÇÃO (Etapa 4 do PDCA)



Um Plano de Ação é um grupo de contramedidas para tentar agir nas condicionantes de criminalidade

Elaboração do PAI

As condicionantes são priorizadas.

São elaboradas contramedidas para estas condicionantes.

Estas serão as ações do PAI.

Concluído o entendimento do fenômeno da ocorrência criminal em estudo e identificadas as possíveis condicionantes para a sua ocorrência ou manutenção na localidade analisada, o último passo da etapa de planejamento do ciclo do PDCA é a elaboração do Plano de Ação Integrado.

O Plano de Ação Integrado possui esse nome por reunir, em um único documento, a proposição conjunta de ações das Polícias Civil e Militar e eventualmente de outros agentes de segurança convidados, com a finalidade de reduzir o problema em estudo e alcançar as metas estabelecidas para o IEC.

O objetivo do PAI é criar um histórico da AISP e RISP de problemas enfrentados, medidas adotadas e resultados obtidos, com vistas à melhoria contínua da atuação policial integrada, e também atuar como instrumento de interação e de coesão entre as Polícias, suas hierarquias e a SESEG.

Um PAI validado pelas lideranças intermediárias das polícias e outros agentes de segurança eventualmente envolvidos deve ser desmembrado em partes menores para abrigar as ações específicas de cada agente de segurança envolvido na análise.

É importante ressaltar que o monitoramento das ações desdobradas do PAI é de responsabilidade da liderança das Delegacias e Batalhões – e seus comandados –

envolvidos. O Plano de Ação Integrado, por sua vez, é de responsabilidade das lideranças intermediárias da AISP, onde é elaborado, com acompanhamento gerencial pela SESEG por meio da SSPIO.


Para elaborar um bom Plano de Ação Integrado é fundamental conhecer bem o problema. Assim, o que se espera ao final da análise criminal é que o fenômeno tenha sido desdobrado em suas menores partes, contribuindo para priorização de condicionantes, já que é necessário foco para a otimização da utilização dos recursos.

Um Plano de Ação Integrado deve conter além do O QUE se pretende fazer, COMO a ação será realizada, QUEM será responsável por acompanhá-la e QUANDO se executará aquela ação.

Uma nova ação pode ser inserida no PAI, caso haja o surgimento de um fato novo ou o entendimento mais detalhado de um fenômeno já estudado. Da mesma forma, ações propostas na primeira rodada de elaboração de um PAI podem ser canceladas, desde que os cancelamentos sejam validados pelas lideranças do processo.

A seguir, será apresentado um modelo fictício de PAI, baseado na priorização das condicionantes apresentadas.

Figura 27: Modelo de Plano de Ação Integrado

 ← PAINEL									
INDICADOR:		Roubo de Rua							
AISP:		Responsável					Data de elaboração		
Participantes:							Data de atualização		
Trimestre	Nº	CONDICIONANTE	O QUE	COMO	RESPONSÁVEL	DATA DE INÍCIO	DATA DE TÉRMINO	STATUS	OBSERVAÇÕES
3	1	Aglomeração de pessoas devido a evento público	Aumentar o efetivo nos eventos	Solicitando reforço em 20% do efetivo de outras unidades nos dias dos eventos	Ten Cel Castro	25/07/2012	25/07/12		Contato com o CPA
			Realizar campanha de prevenção e conscientização a respeito do risco de roubos e furtos	Distribuindo folders e cartilhas sobre segurança- e prevenção de roubos e furtos	1º Tenente Souza	01/08/12	30/08/12		Este evento ocorre anualmente no mês de agosto
3	2	Comércio informal desordenado: a desordem urbana localizada aumenta a possibilidade de ação de infratores no local	Buscar parceria com a prefeitura para resolução do problema	Realizando reunião com a Secretaria Municipal de Ordem Pública para comunicação do problema no local e conscientização da necessidade de ação local	Cel Ferreira	17/07/12	24/07/12		Marcar reunião em dia de disponibilidade de representante da Prefeitura, já na próxima semana-
3	3	Ponto de prostituição na Praça das Orquídeas causada por degradação do local (falta de luz, árvores caídas etc.)	Buscar parceria eficaz entre a comunidade e a polícia para identificar e estimular novos usos da praça	Convocando reunião com o Conselho Comunitário de Segurança	Dra. Maria Azevedo	25/07/2012	01/08/12		Marcar reunião em dia de disponibilidade de representantes da AISP em até 15 dias.

10. EXECUTANDO O PLANO DE AÇÃO (Etapa 5 do PDCA)



Esta etapa do PDCA consiste, exclusivamente, na execução das ações propostas no Plano de Ação Integrado, obedecendo as informações que qualificam a ação proposta, tais como: COMO, QUEM, QUANDO, ONDE.

O sucesso na eliminação ou mitigação do problema analisado consiste, além de uma boa análise, da efetiva execução das ações propostas no PAI dentro dos prazos estabelecidos.

11. VERIFICANDO OS RESULTADOS (Etapa 6 do PDCA)



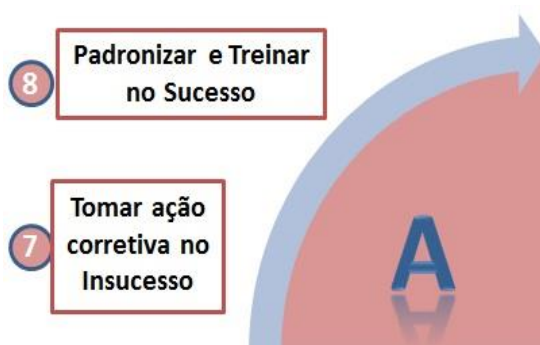
Esta etapa do PDCA consiste na verificação dos resultados alcançados no IEC em estudo, após o ciclo de análises do problema, identificação de condicionantes, elaboração e execução do PAI.

A verificação de resultados dos IEC das AISPs, RISPs e do Estado deve acontecer em uma frequência que possibilite a adoção de medidas corretivas durante o processo, porém o foco definitivo da análise se dará no fechamento do trimestre que inaugurará um novo ciclo do PDCA.

Os resultados em termos de ocorrências criminais do dado indicador são divulgados publicamente pelo ISP e inseridos em uma ferramenta de acompanhamento, que permitirá a avaliação do sucesso ou não de um PAI.

É responsabilidade de toda liderança intermediária das polícias e demais agentes de segurança verificar os resultados em termos de ocorrências criminais divulgados pelo ISP, a fim de avaliar o resultado daqueles que estão sob sua gerência.

12. PADRONIZAÇÃO OU AÇÕES CORRETIVAS (Etapa 7 e 8 do PDCA)



Nesta etapa do PDCA, as ações e outras iniciativas advindas do PAI elaborado e que tenham produzido os resultados desejados e/ou as ações exitosas devem ser padronizados no âmbito das Polícias, desencadeando um processo de melhoria sistêmica e gestão de conhecimento técnico novo.

Por outro lado, os resultados verificados (etapa anterior do PDCA), que se apresentam insatisfatórios, devem exigir a reunião dos analistas envolvidos na análise do problema em questão para revisão do fenômeno criminal, das condicionantes identificadas e das ações inicialmente propostas, na expectativa de realizarem novas análises, aprofundarem no entendimento do problema, testar novas causas e propor ações mais efetivas como contramedida aos resultados indesejáveis. Em outras palavras, os agentes de segurança envolvidos na análise do referido problema devem iniciar uma nova rodada do PDCA, a partir da sua 1ª etapa.

Descritas as etapas do ciclo do PDCA, é possível dividi-las para execução ou acompanhamento em cada nível das Reuniões de Acompanhamento de Resultados dos IEC, conforme demonstrado na figura seguinte:

Figura 28: Etapas do PDCA Executadas nas Reuniões de Acompanhamento

	Identificação do Problema (Etapa 1)	Análise do Fenômeno (Etapa 2)	Identificação das Condicionantes (Etapa 3)	Elaboração do PAI (Etapa 4)	Execução do PAI (Etapa 5)	Verificação dos Resultados (Etapa 6)	Padronização ou Ação Corretiva (Etapa 7 e 8)
RN1	✓					✓	✓
RN2	✓					✓	✓
RN3	✓	✓	✓	✓		✓	✓
RN4			✓			✓	✓

Resumidamente, é apresentada a seguir a sequência mínima de atividades decorrentes da aplicação da metodologia do PDCA, que devem ser executadas em cada nível da reunião de acompanhamento de resultados dos IEC.

Reunião de Nível 1:

1. Verificação dos últimos resultados e apresentação do problema;
2. Apresentação da análise do fenômeno realizada;
3. Apresentação das condicionantes identificadas para o problema;
4. Apresentação do Plano de Ação Integrado para conhecimento e validação pelas Cúpulas.

Reunião de Nível 2:

1. Verificação dos últimos resultados e apresentação do problema;
2. Apresentação da análise do fenômeno realizada;
3. Apresentação das condicionantes identificadas para o problema;
4. Apresentação do Plano de Ação Integrado para ajustes e validação do CPA e do DPA.

Reunião de Nível 3:

1. Verificação dos últimos resultados e apresentação do problema;
2. Elaboração da análise do fenômeno;
3. Identificação das condicionantes da criminalidade;
4. Elaboração/revisão do Plano de Ação Integrado.

Reunião de Nível 4:

1. Troca de informações para subsidiar o diagnóstico das condicionantes do problema;
2. Acompanhamento do *status* de execução das ações propostas para a CISP no Plano de Ação Integrado;
3. Proposição de novas ações de implementação focal, quando necessário.

13. GLOSSÁRIO TÉCNICO-METODOLÓGICO

Quadro 11: Glossário de Termos Técnico-Methodológicos

TERMO	CONCEITUAÇÃO
Área Integrada de Segurança Pública (AISP)	Divisões geográficas de uma Região Integrada de Segurança Pública (RISP), que se caracteriza pela articulação, no nível tático-operacional, entre a PCERJ e PMERJ, e contemplam a área de atuação de um Batalhão de Polícia Militar, articulado com o limite de no mínimo 01 (uma) circunscrição de Delegacia Policial distrital.
Agente de Segurança	Todo e qualquer profissional da segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, indiferente da instituição de origem (PMERJ, PCERJ, SESEG, etc.), que esteja envolvido, direta ou indiretamente, no Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade.
Análise do Fenômeno	Consiste em investigar as características específicas do problema, sob vários pontos de vista. Ela permite a localização do foco do problema (o mesmo que Análise do Problema).
Análise de Processo	Método para identificar o relacionamento entre as principais causas e seus efeitos. Consiste em partir de um resultado e procurar a causa fundamental entre várias que compõem o processo.
Brainstorming	Tempestade de ideias. Procedimento utilizado para auxiliar um grupo a criar o máximo de ideias no menor tempo possível.
Circunscrição Integrada de Segurança Pública (CISP)	Divisões geográficas de uma Área Integrada de Segurança Pública (AISP). As Circunscrições Integradas de Segurança Pública (CISP) caracterizam a menor instância de apuração dos indicadores de criminalidade, constituindo, ainda, a esfera de Integração territorial, no nível operacional, das Companhias Integradas da PMERJ com as Delegacias Distritais da PCERJ, tendo como princípio básico o conceito de que a responsabilidade de policiamento de uma subárea (Companhia de Polícia Militar Integrada), sempre que possível, deverá coincidir com a circunscrição de uma Delegacia de Polícia Distrital. A CISP é a menor divisão geográfica gerencial do Sistema de Acompanhamento de Resultados dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade do Estado.
Coordenadores de Análise e Integração Regional	Cargos de nível tático da SSPIO. São responsáveis por acompanhar, cada qual em uma RISP do Estado do Rio de Janeiro, seus indicadores, relatórios setoriais, proceder análises e produzir relatórios gerenciais sobre as atividades policiais e criminais na Região de responsabilidade. Fazem a interface entre as polícias no nível regional e a SESEG, por meio da SSPIO.
Condicionantes da criminalidade	São características comportamentais, ambientais, etc. que podem ser levantadas como hipóteses para a ocorrência do crime, viabilizando, facilitando ou incentivando o acontecimento do mesmo. São aquelas condições que, quando presentes, aumentam a possibilidade de as pessoas cometerem ou sofrerem atos violentos. São fatores de caráter

	social, cultural, local, como por exemplo, a presença de condições de vulnerabilidades (desemprego, falta de acesso a políticas públicas, ser vítima de violência doméstica), desigualdade social, porte e uso de armas, venda e consumo de álcool e outras drogas (SERRATO, 2007).
Georreferenciamento	Dados que descrevem fatos, objetos e fenômenos do globo terrestre associados a sua localização sobre a superfície terrestre, num certo instante ou período de tempo. (CÂMARA et al., 1996, p.37);
Indicador Estratégico de Criminalidade (IEC)	Índice numérico estabelecido sobre os crimes definidos pelo governo como estratégicos. Visa medir a eficiência do sistema de segurança pública.
Gráfico de Pareto	Tipo de representação gráfica que permite avaliar os dados apresentados nos eixos X, de acordo com dois critérios nos eixos Y: Valor nominal ou índice e valor percentual acumulado. Método que ajuda a classificar e priorizar os problemas em duas classes: os poucos problemas vitais e os muitos triviais.
Gráfico de Dispersão	Gráfico utilizado para a visualização do tipo de relacionamento existente entre duas variáveis. Estas variáveis podem ser duas causas de um processo, uma causa e um efeito do processo ou dois efeitos do processo. É uma das Sete Ferramentas do Controle da Qualidade.
Meta	Resultado a ser atingido no futuro. A meta é constituída de três partes: objetivo a ser atingido, valor e prazo. Exemplo: Reduzir a taxa de letalidades violentas do ERJ em 11% até dezembro de 2009. Objetivo: reduzir a taxa de letalidades violentas; valor: 11%; prazo: até dezembro de 2009.
Método PDCA	Método científico para solução de problemas. É um método gerencial utilizado tanto na manutenção como na melhoria dos padrões, composto de quatro fases básicas: P (<i>Plan</i>) Planejamento, D (<i>Do</i>) Execução, C (<i>Check</i>) Verificação e A (<i>Act</i>) Ação Corretiva.
Plano de Ação Integrado (PAI)	Conjunto de ações com prazo e responsável elaborado conjuntamente pelos agentes de segurança pública de uma localidade geográfica específica, que sejam suficientes e capazes de promover a redução de um dado índice de criminalidade. Um Plano de Ação Integrado é elaborado quando se obtém um resultado indesejado para um indicador criminal.
Ponto Focal do SIM	Servidor capaz de desempenhar tarefas atinentes ao andamento do Sistema, apoiando atividades como: análise dos dados e diagnóstico do problema; identificação das condicionantes da criminalidade; avaliação das ações implementadas; acompanhamento das planilhas de resultados; confecção de relatórios gerenciais; elaboração das apresentações das reuniões de acompanhamento e divulgação da metodologia. É importante a participação deste policial nas reuniões de acompanhamento de resultados, assessorando o Comandante ou o Delegado, já que está envolvido em todas as etapas da rotina de acompanhamento do SIM.

Problema	Resultado indesejável de um processo. É a diferença entre o resultado desejado e o resultado real alcançado. Um problema é também o resultado de um indicador com o qual não estamos satisfeitos, ou qualquer situação que incomode e que deva ser mudada.
RISP – Região Integrada de Segurança Pública	Divisões geográficas do Estado do Rio de Janeiro que permitem a articulação e integração regional, no nível tático, das Polícias Militar e Civil com os demais atores internos e externos que possuam interfaces com a temática de segurança pública na região.
Sistema de Segurança Pública	Conjunto de processos da PCERJ, PMERJ, SEAP, SESEG e Instituições de ação socioeconômica que determinam o nível de eficiência global da segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, com efeito nos seus Indicadores de Criminalidade.

14. MODELOS ILUSTRATIVOS DE FERRAMENTAS

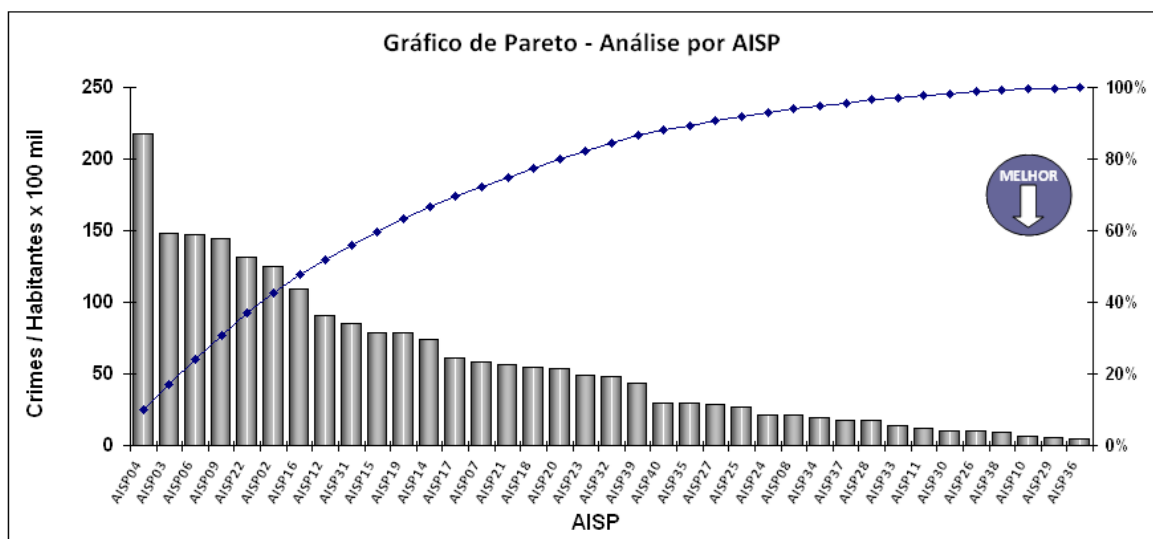
As ilustrações a seguir se referem à apresentação gráfica de algumas ferramentas gerenciais sugeridas para a execução das etapas de identificação do problema, análise de fenômeno, identificação de condicionantes e elaboração de Planos de Ação Integrados.

São ferramentas da qualidade que visam apoiar os analistas no estabelecimento de foco nas suas análises e orientação na prática da metodologia científica de solução de problemas.

(1) *Gráfico de Pareto*

Tipo de representação gráfica que permite avaliar os dados apresentados no eixo X, de acordo com dois critérios nos eixos Y: Valor nominal ou índice e valor percentual acumulado. Método que ajuda a classificar e priorizar os problemas em duas classes: os poucos problemas vitais e os muitos triviais.

Figura 29: Exemplo de Gráfico de Pareto

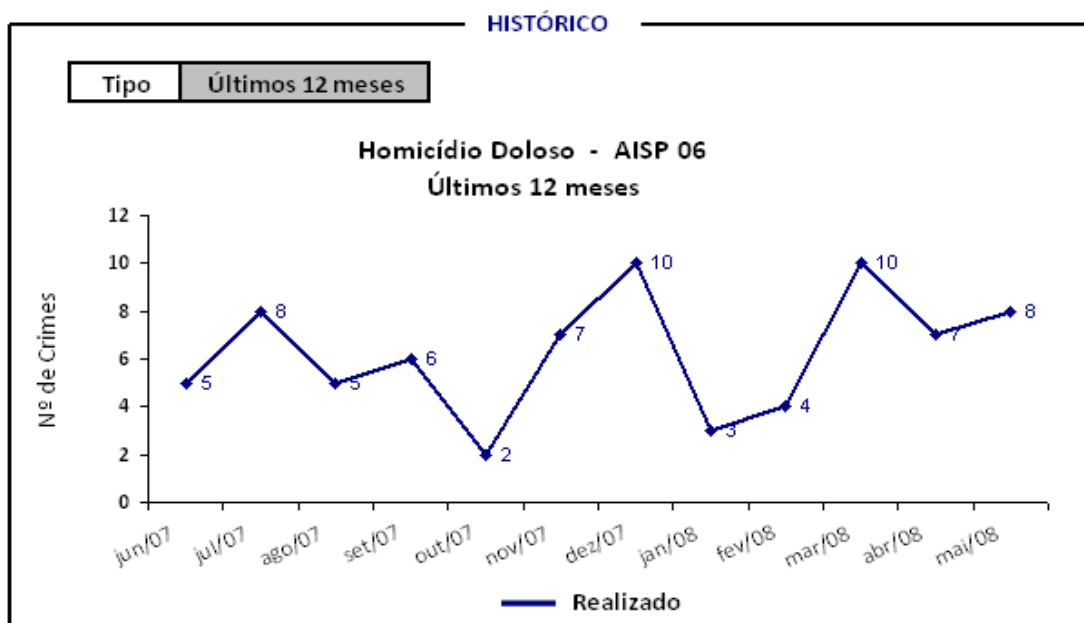


(2) *Gráfico Sequencial*

Tipo de representação gráfica que permite avaliar um comportamento distribuído num dado período de tempo, especialmente após adoção de alguma medida. Normalmente um Gráfico Sequencial é associado ao Gráfico de Pareto para

apresentar, mais detalhadamente, o comportamento individual de cada dado disposto no eixo X do Gráfico de Pareto.

Figura 30: Exemplo de Gráfico Sequencial



(3) *Brainstorming*

A proposta é de que um grupo de pessoas se reúna e se utilizem da diversidade de pensamentos e ideias, tentando explorar ao máximo a criatividade dos indivíduos. No caso específico do SIM, esta técnica pode ser direcionada para identificação das condicionantes de criminalidade na sua área/região.

Nesta etapa, é de grande valia se apropriar do conhecimento do dia a dia dos policiais do nível operacional, que têm contato com os problemas de forma mais imediata.

(4) *Diagrama de Causa e Efeito*

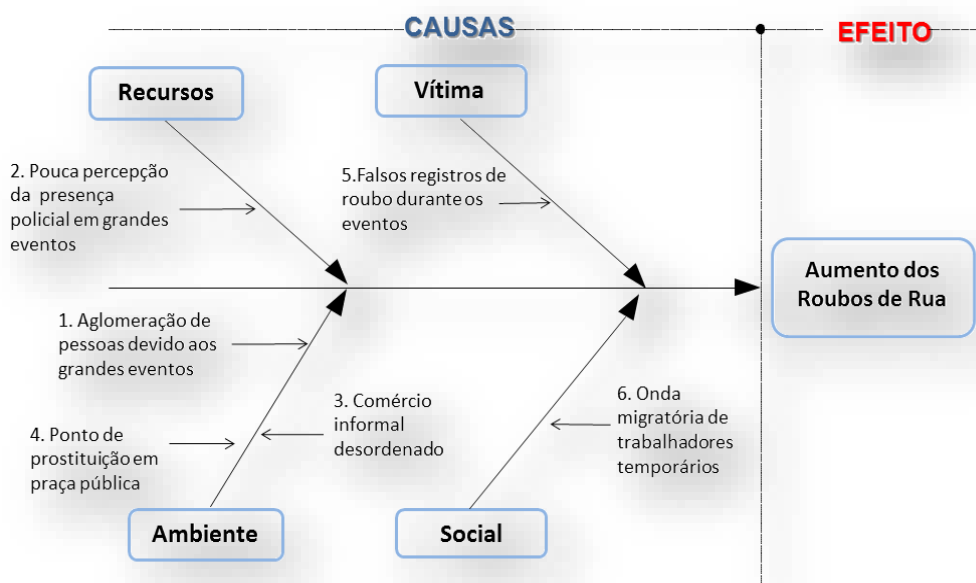
A esquematização do diagnóstico realizado na etapa do *brainstorming* é de grande utilidade para a orientação do planejamento de ações. O Diagrama de Causa e Efeito é uma excelente forma de ilustrar o produto do *brainstorming*.

Para construir um Diagrama de Causa e Efeito é preciso:

- Buscar informações sobre o problema ou tema abordado.
- Reunir pessoas envolvidas com o tema para ajudar na elaboração do diagrama.
- Apresentar os fatos e discutir o problema/tema pedindo que cada um contribua com sua opinião (*brainstorming*).
- Organizar todas as informações em poucas palavras, estabelecendo as principais condicionantes.

Segue, abaixo, um exemplo de Diagrama de Causa e Efeito:

Figura 31 : Exemplo de Diagrama de Causa e Efeito



O Diagrama de Causa e Efeito serve para indicar o relacionamento de cada Causa e seus subitens às demais e ao efeito indesejável (i.e., o não cumprimento da meta).

Cabe ressaltar que, para o êxito das Polícias, se faz necessária a colaboração da sociedade e de outras agências públicas que prestam serviços essenciais à população. Isto porque uma boa parte dos problemas de segurança pública ultrapassa a competência exclusiva das agências policiais, e requer a cooperação de outros órgãos da administração pública municipal e estadual.


Estas parcerias podem ser consideradas em todas as etapas do processo, desde a identificação do problema, passando pela determinação de suas condicionantes e terminando na implantação de soluções (sempre de acordo com competência e atribuição de cada parceiro) que irão reduzir ou eliminar o problema.

(5) *Plano de Ação Integrado (PAI)*

Formulário onde são descritas as ações propostas como contramedida à ocorrência do problema analisado (resultado indesejado), como executá-las, quem as fará, quando e onde serão implementadas.

Recomendação de Uso: Reuniões de Nível 3, 2 e 1.

Figura 32: Exemplo de Plano de Ação Integrado

 PLANO DE AÇÃO INTEGRADO ← PAINEL								
AISP:		Responsável:			Data de Elaboração:			
Participantes					Data de Atualização:			
Nº	CONDICIONANTE	O QUE FAZER	COMO	RESPONSÁVEL	PRAZO PREVISTO	PRAZO REALIZADO	STATUS	OBSERVAÇÕES

LEGENDA: 1 Atrasada 2 Em Andamento 3 Concluída 4 Cancelad

ANEXO I – Padrão para Apresentações nas Reuniões de Acompanhamento de Resultado

Nas reuniões de acompanhamento de resultados, é apresentada a análise do fenômeno e discutidos os Planos de Ação Integrados. Ao mesmo tempo, também podem ser expostas a realidade da área e os limites e desafios que se interpõem às ações de segurança pública.

Uma apresentação consistente, objetiva e organizada possibilita aos participantes uma melhor compreensão das informações que estão sendo passadas, facilitando, assim, a proposição de ações, troca de ideias e solução de problemas.

O PDCA guia as análises para proposição de ações da área e também será a referência lógica na elaboração das apresentações de resultados.



As apresentações são apoiadas por recursos visuais multimídia e elaboradas a partir de *software* adequado, devendo-se atentar, no momento de elaboração destas apresentações, para os seguintes pontos:

- Procurar não usar fundos de tela muito chamativos, de cores escuras ou que dificultem a visualização do conteúdo. O ideal é tela de fundo branco;
- Símbolos, brasões, escudos devem ser usados apenas no início da apresentação;
- A fonte a ser utilizada deve ser Arial ou *Times New Roman*, de tamanho 20 nas manchetes de cabeçalho e 18 ou 16 no corpo dos textos;
- Verificar a qualidade de visualização (tamanho) e entendimento de mapas, gráficos e fotos;
- Caracteres realçados em negrito, itálico e/ou em outras cores só devem ser utilizados quando for necessário chamar atenção para aquele tópico;
- Apresentar apenas fotos que sejam de extrema importância para compreensão da informação que está sendo passada;
- Observar se o conteúdo das tabelas que estão sendo utilizadas é de fácil visualização e entendimento;

- Evitar textos longos e a leitura dos mesmos durante a apresentação. Gráficos e figuras ilustram melhor os dados;
- Nas Reuniões de Nível 3, a apresentação deve ser construída de forma conjunta entre a Polícia Militar e a Polícia Civil, uma vez que se trata de áreas geográficas compartilhadas. Esta mesma apresentação, de forma adaptada, será utilizada nas Reuniões de Nível 2 e 1, caso seja convocada;
- Evitar utilização de códigos ou outras referências de conhecimento restrito, para descrição das ocorrências ou outras informações.

A seguir, será demonstrado um modelo para elaboração das apresentações a serem utilizadas nas Reuniões de Nível 1 (e, de forma adaptada, nas outras reuniões) para os IEC do Estado.

Quadro 12: Modelo de Apresentação para as Reuniões de Acompanhamento de Resultados

DADOS GERAIS	
<p>MELHORIA DA GESTÃO DO SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA</p>  <p>SIM – SISTEMA DE METAS E ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS Xº RISP RN1 - Reunião de Nível 1 Xº Trimestre de 201X Agosto de 2014</p>	<p>Nome da RISP e o trimestre em questão.</p>
<p>Mapa da RISP X</p> 	<p>Mapa da RISP Apresentar mapa da RISP, com as divisões por AISP e CISP.</p>

POR INDICADOR ESTRATÉGICO DE CRIMINALIDADE (IEC)

Identificando o Problema da RISP X



LETALIDADE VIOLENTA

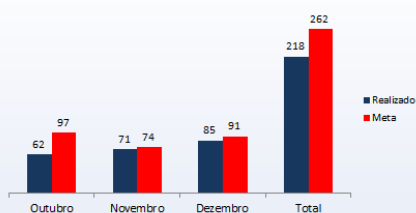
- HOMICÍDIO DOLOSO;
- LESÃO CORPORAL SEGUIDA DE MORTE;
- LATROCÍNIO;
- HOMICÍDIO PROVENIENTE DE INTERVENÇÃO POLICIAL

Transição por Indicador Estratégico de Criminalidade

Sempre que for tratar de um IEC, é importante deixar especificada esta transição, com o nome do indicador e quais os títulos que o compõe:

- Letalidade Violenta (Homicídio Doloso, Lesão Corporal Seguida de Morte, Latrocínio, Homicídio Decorrente de Oposição à Intervenção Policial);
- Roubo de Veículo
- Roubo de Rua (Roubo a Transeunte, Roubo em Coletivo, Roubo de Celular).

Identificando o Problema da Xª RISP – LV – 3º Trim. 201X



	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Meta	62	71	85	218
Realizado	97	74	91	262
Desvio	35	3	6	44

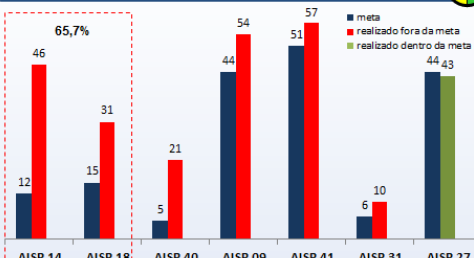
Identificação do Problema

Neste slide podem ser inseridas as seguintes informações: comparativo entre a meta, o resultado realizado e o respectivo desvio, para cada mês, e o acumulado da RISP do trimestre em questão. Estas informações podem ser inseridas no formato de tabela e gráfico de barra.

É importante que as cores dos gráficos sinalizem as informações de maneira mais intuitiva e padronizada:

- Meta - azul;
- Realizado
 - Cumpriu a meta - verde
 - Não cumpriu a meta - vermelho

Identificando o Problema da Xª RISP – LV – 3º Trim. 201X



AISP	AISP 14	AISP 18	AISP 9	AISP 41	AISP 40	AISP 31	AISP 27
Desvio	34	16	10	6	5	4	1

Análise do Problema

Gráfico das AISP's da RISP em questão, apresentadas pela ordem decrescente do desvio de cada uma em relação à meta.

Abaixo deste gráfico, deve-se apresentar uma tabela com os desvios das AISP's.

Sugere-se indicar, por meio de linha pontilhada, o percentual que o desvio da(s) AISP(s) convocada(s) para a RN1 representa(m) no contexto daquela RISP.

As cores devem seguir o padrão do slide anterior:



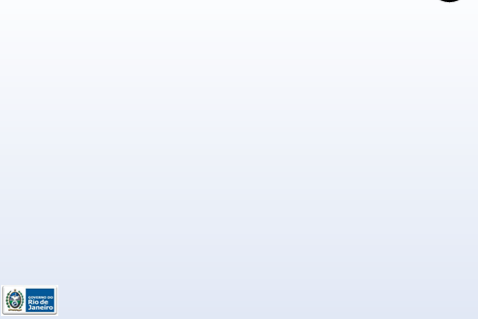
PLANO DE AÇÃO								
INDICADOR	LETALIDADE VIOLENTA							
RSP	21	Responsável	DEPT. POL. OPER. 0104				Data de Realização	02/02/2014
Participante	COMANDANTE DA UPP SUBORDINADA E UPP						Data de Realização	02/02/2014
Nº	DESCRIÇÃO	O QUE	COMO	RESPONSÁVEL	PRazo	PRazo Realizado	SITUAÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	COMPARATIVO ENTRE MATRIZES DE AISP'S ENVOLVIDAS EM OPERAÇÕES TÁTICAS	OPERAÇÃO DE ALTA FORÇA TÁTICA DE INTERVENÇÃO DO POL. BARRANDO PRODUÇÃO DE COMENTÁRIOS IDENTIFICAÇÃO DAS MATRIZES DE AISP'S ENVOLVIDAS EM OPERAÇÕES TÁTICAS	DETERMINANDO A REALIZAÇÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS DE TIPO AISP'S E COM BASE NES DADOS COMPARANDO AS MATRIZES DE AISP'S	DEPT. POL. OPER.	1º de 12			
2	ATUAÇÃO DE OPERAÇÕES TÁTICAS (MARCAS) COM BASE EM AVALIAÇÕES COMENTÁRIOS DE AISP'S TÁTICAS, TRANSPORTES ALTERNATIVOS	IDENTIFICAÇÃO DE MATRIZES RELEVANTES DESEMPENHO COM BASE EM OPERAÇÕES DE INTERVENÇÃO	DETERMINAR OPERAÇÕES NA ALTA DESEMPENHO COM BASE EM AVALIAÇÕES DE AISP'S TÁTICAS	DEPT. POL. OPER. 0104	2º de 12			

Plano de Ação Integrado

Análise da efetividade das ações anteriores e apresentação de novas ações.

Para uma melhor visualização das ações dos trimestres anteriores, sugere-se não apresentar a planilha em formato de imagem, mas com o link para o arquivo de origem.

APRESENTAÇÃO DA(S) AISP(S) CONVOCADAS

<p>MELHORIA DA GESTÃO DO SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA</p>  <p>SIM – SISTEMA DE METAS E ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS Xª AISP</p> <p>RN1 - Reunião de Nível 1 Xº Trimestre de 201X</p> <p>Agosto de 2014</p>	<p>Capa</p> <p>Nome da AISP e o trimestre em questão.</p>
<p style="text-align: center;">[...]</p> <p>Seguir a mesma lógica da apresentação da RISP para a AISP, fazendo as adaptações necessárias.</p> <p>Por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gráficos que contenham as AISP's deverão ser feitos para as CISP's. • Na análise do fenômeno incluir o georreferenciamento da CISP com o maior impacto para aquela AISP. 	
<p>Considerações Finais da RISP</p>  	<p>Considerações finais da RISP</p> <p>Espaço destinado aos CPAs e DPAs, após o término dos slides referentes à(s) AISP(s), tecerem os comentários que julgarem relevantes.</p> <p>Por exemplo: citar ações exitosas no âmbito de sua RISP, fundamentar melhor as “causas” do desempenho negativo das AISP convocada para reunião etc.</p>

ORIENTAÇÕES GERAIS

- ✓ Este manual procura trazer recomendações que auxiliem na realização das Reuniões de Nível 4, 3, 2 e 1, visando ao aprimoramento contínuo do SIM. Deste modo, com esta publicação não se pretende esgotar todos os procedimentos inerentes à realização das referidas reuniões.
- ✓ Assim, informações e recursos complementares não previstos podem ser, a qualquer momento, inseridos nesta rotina de realização de reuniões em seus diferentes níveis.
- ✓ Ressalta-se a importância das figuras do Ponto Focal do SIM na Unidade Operacional (PMERJ e PCERJ) e Coordenador de Análise e Integração Regional da RISP (SSPIO/SESEG) na produção, orientação e acompanhamento deste processo.

- ✓ Recomenda-se que, no caso específico da RN1, as informações gerais e a análise do fenômeno (dias da semana, horários, locais de maior incidência) estejam em “slides ocultos” para o caso de alguma indagação pelos integrantes da Cúpula de Segurança.
- ✓ Após cada reunião, os líderes deverão encaminhar, por e-mail, à SSPIO, a lista de presença escaneada, a apresentação de slides e o arquivo com o PAI.

ANEXO II – Modelo de Lista de Presença para as Reuniões

As reuniões de acompanhamento, em todos os níveis, precisam ter suas frequências anotadas, a fim de que, os participantes possam ter registrados, todos os contatos dos envolvidos. Assim, segue modelo de Lista de Presença a ser usado em todos os níveis de reuniões.

Figura 33: Modelo de Lista de Presença para Reuniões de Acompanhamento de Resultados

Lista de Presença						
Reun. Nível:	RN1 () RN2 () RN3 ()					
Data:						
Local:						
Indicador(es):	LV () RV () RR ()					
Trimestre de referência						

° CPA	
° DPA	

Unidades	Presentes	Cargo	Tel Fixo	Tel Celular	E-mail	Rubrica
° BPM						
° DP						
° DP						
° DP						
<u>Outros</u>						

ANEXO III – Modelo para o Termo de Comunicação de Meta

TERMO DE COMUNICAÇÃO DE META

Referência: Metas desdobradas referentes ao Xº semestre de 20XX

Em cumprimento do Decreto n.º 41.931, datado de 25 de junho de 2009, e a Resolução SESEG n.º932, datada de 19 de fevereiro de 2016, a Secretaria de Estado de Segurança, por meio da Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional - SSPIO vem comunicar as metas estabelecidas e aprovadas para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade do **Estado para o Xº semestre de 20XX**, a saber:

Xº semestre de 20XX:

- Reduzir em **X%**, com relação ao Xº semestre de 20XX, o número de **Letalidade Violenta*** no ERJ atingindo um número máximo de **XXX** ocorrências até **dez/XXXX**.

Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Acumulado
334	422	417	404	429	493	2499

* Homicídio Doloso, Latrocínio, Homicídio Decorrente de Oposição à Intervenção Policial e Lesão Corporal Seguida de Morte.

- Reduzir em **X%**, com relação ao Xº semestre de 20XX, o número de **Roubo de Veículo** no ERJ atingindo um número máximo de **XXX** ocorrências até **dez/XXXX**.

Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Acumulado
2134	2395	2265	2505	2515	2745	14559

- Reduzir em **X%**, com relação ao Xº semestre de 20XX, o número de **Roubo de Rua*** no ERJ, atingindo um número máximo de **XXX** ocorrências até **dez/XXX**.

Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Acumulado
5603	6104	5924	6242	5985	6229	36087

* Roubo a Transeunte, Roubo de celular e Roubo em Coletivo.

O valor das metas foi estabelecido considerando os resultados históricos da própria região e contribui fortemente para o alcance das metas dos Indicadores de Criminalidade do Estado do Rio de Janeiro.

O resultado das metas ora comunicadas será objeto de acompanhamento gerencial e demandará, nos casos de resultados indesejados, a aplicação da dinâmica das reuniões de acompanhamento de resultados descritas no Manual do Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados para a Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro.

ANEXO IV – CRITÉRIOS PARA PREMIAÇÃO

Metodologia de Cálculo do IDM

- Os resultados apurados a cada ciclo semestral pelas Regiões Integradas de Segurança Pública (RISPs) e Áreas Integradas de Segurança Pública (AISPs) serão transformados em Índice de Desempenho de Metas (IDM).
- O IDM é calculado a partir do resultado do percentual de cumprimento da meta de cada um dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade, monitorados pelo Sistema de Metas.
- O Percentual de Cumprimento da Meta representa a diferença entre a meta e o realizado, para o indicador no período, dividido pelo valor da meta, cujo resultado é multiplicado por 100 e acrescido de 100%.
- Este resultado do Percentual de Cumprimento da Meta de cada um dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade é multiplicado por seu respectivo peso, se transformando no fator alcançado para o referido Indicador.
- O IDM corresponde ao somatório dos fatores alcançados para cada um dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade, dividido por seis.
- Os resultados do Percentual de Cumprimento da Meta e IDM serão apresentados com uma casa decimal, seguindo as regras de arredondamento da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A fórmula abaixo resume o mecanismo de cálculo estabelecido para pontuar semestralmente as RISPs / AISPs:

Indicadores Estratégicos	Resultado no Semestre	Peso do Indicador Estratégico	Fator Alcançado
Letalidade Violenta	% de cumprimento da meta	PESO 3	Fator no Indicador
Roubo de Veículo	% de cumprimento da meta	PESO 2	Fator no Indicador
Roubos de Rua	% de cumprimento da meta	PESO 1	Fator no Indicador
			Resultado Final
			Soma fator/6
			Índice de Desempenho de Meta - IDM

Condicionalidades para Premiação para RISP e AISP

- Os Índices de Desempenho de Metas (IDM) calculados servirão para o estabelecimento de um Ranking de premiados que permitirá avaliar o desempenho das RISPs e AISPs, tendo como condição para esta modalidade específica que o Percentual de Cumprimento da Meta de cada um dos Indicadores Estratégicos tenha sido igual ou acima de 100%.
- Não pode haver empate de RISP e AISP no Ranking de primeiras colocações a que alude art.6, § 1º, incisos I e II, do Decreto Estadual 41.931/09 e suas modificações.
- As premiações destinadas às RISPs e AISPs que obtiverem um Percentual entre 90% e 99,9% de Cumprimento da Meta para um dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade devem ter como pré-requisito o atingimento da meta estabelecida para o Estado para o indicador em referência.
- As RISPs e AISPs que obtiverem um Percentual igual ou superior a 100% e inferior a 120% de Cumprimento da Meta para um dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade não ficarão condicionadas ao cumprimento das metas estabelecidas para o Estado.
- As RISPs e AISPs cujas metas semestrais estejam em valores inferiores ou iguais a 20, em números absolutos, utilizarão um deflator de 5% para cada ocorrência do Indicador Estratégico de Criminalidade que se enquadre nesta

condição. O Percentual de Cumprimento da Meta será calculado a partir da diferença, em números absolutos, do valor da meta estipulado e o valor real obtido multiplicada por este deflator de 5%, cujo resultado será acrescido de 100%. Para os casos cujas metas estejam compreendidas entre 3 e 0, aplica-se o valor máximo de pontuação possível (120%) para o melhor resultado a ser alcançado (zero ocorrência).

Serão objetos da premiação semestral:

- a RISP que totalizar o melhor resultado no Índice de Desempenho de Metas - IDM, desde que tenha cumprido integralmente todas as metas semestrais estabelecidas;
- as 03 (três) AISPs que totalizarem os três melhores resultados no IDM, desde que tenham cumprido integralmente todas as metas semestrais estabelecidas;
- as RISPs e AISPs que atingirem o IDM, a partir do limite mínimo de 90% e máximo de 120% do estabelecido, desde que cumpridas às condições instituídas no Decreto 41.931/09 e suas modificações;
- as 03 (três) melhores iniciativas de Unidades Policiais Especializadas da Polícia Civil e Unidades Operacionais Especiais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, por corporação, no controle da criminalidade; e
- o cumprimento pelo SARPM/COINPOL/PCERJ e pelo NUPESP/ISP de suas atribuições previstas no inciso V do § 1º do art. 6º do Decreto 41.931/09 e suas modificações.

A premiação prevista consistirá em:

- Solenidade semestral com entrega de placa e diploma;
- Gratificação semestral, individual e não cumulativa

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CÂMARA, Marco A. et al. Anatomia de Sistemas de Informação Geográfica. Campinas: Décima Escola de Computação, 1996.

FALCONI, Vicente. O verdadeiro poder. Nova Lima/MG. INDG Tecnologia e Serviço LTDA, 2009

MELO, C. P.; CARAMORI, E. J. PDCA Método de melhorias para empresas de manufatura. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2001

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 41.931, de 25 de junho de 2009.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 44.348, de 23 de agosto de 2013.

RIO DE JANEIRO. Resolução SESP nº 263, de 26 de julho de 1999.

RIO DE JANEIRO. Resolução SESEG nº 932, de 19 de fevereiro de 2016.

RIO DE JANEIRO. Resolução SESEG nº 485, de 30 de junho de 2011.

SERRATO, Héctor Riveros (2007). Rumo a uma política integral de convivência e segurança cidadã na América Latina: marco conceitual da interpretação-ação PNUD. Curso de Convivência e Segurança Cidadã. Disponível em: http://www.pnud.org.br/publicacoes/marcoconceitualpnud_segurancacidadada.pdf> Acesso em 11/08/2015