



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2023-2027

|||||
|||||





Governador do Estado de Minas Gerais

Romeu Zema Neto

Vice-Governador do Estado de Minas Gerais

Professor Mateus Simões

Chefe da Polícia Civil

Letícia Baptista Gamboge Reis

Chefe Adjunta da Polícia Civil

Rita de Cássia Januzzi

Corregedor-Geral de Polícia Civil

Reinaldo Felício Lima

Superintendente de Investigação e Polícia Judiciária

Julio Wilke

Chefe de Gabinete

Frederico Raso Lopes Abelha

Diretora da Acadepol

Yukari Miyata

Superintendente de Informações e Inteligência Policial

Antônio Juta Dutra Prado

Superintendente de Planejamento, Gestão e Finanças

Hugo e Silva

Delegado Assistente da Chefia da PCMG

Aloísio Daniel Fagundes

Superintendente de Polícia Técnico-Científica

Thales Bittencourt de Barcelos

Inspetora-Geral de Escrivães de Polícia

Luciene Cardoso Murta Vilela

Inspetor-Geral de Investigadores de Polícia

Cláudio Rosa David

SUMÁRIO

PALAVRA DA CHEFE DA POLÍCIA CIVIL	6
INTRODUÇÃO	8
METODOLOGIA	12
IDENTIDADE INSTITUCIONAL	15
DIAGNÓSTICO	18
Ambiente interno	20
Ambiente externo	28
AVANÇOS E APRENDIZADOS	37
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020 – 2027	39
ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS	41
REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	48
MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE	62
FICHA TÉCNICA	65

PALAVRA DA CHEFE DA POLÍCIA CIVIL



Investigar crimes e desarticular grupos, redes e organizações criminosas é a missão que a Polícia Civil de Minas Gerais tem honrado ao longo de sua história. O compromisso com a segurança pública do povo mineiro é o motivo da entrega permanente dos homens e mulheres de coragem que sustentam a Instituição. São os nossos profissionais o nosso maior patrimônio!

É nesse contexto que entramos em um novo ciclo de gestão e ter clareza da estratégia é condição imprescindível para que o nosso maior patrimônio se mantenha firme na excelência das atividades que realiza em prol da missão da nossa Polícia Civil.

O Planejamento Estratégico vigente para o período de 2020 a 2025, trouxe importantes avanços nos dois anos de implementação. Entre tantas entregas, a consolidação da taxa de elucidação - como forma de mensuração da eficiência da PCMG nos crimes contra a vida - sintetiza bem a nossa significativa capacidade de resposta às violações ao bem jurídico mais importante.

Como demonstrado em capítulo próprio, muito, de fato, avançamos. Além da citada taxa de elucidação, a inauguração da Casa da Mulher Mineira, das Delegacias Especializadas de Repressão a Crimes Rurais, a implementação do Plantão Digital, do Quadro de Distribuição de Pessoal, dos avançados Painéis de Indicadores de gestão, a Vistoria Eletrônica, a Desconcentração de Exames Especiais, o RG Express, a considerável expansão do número de inserções no Banco Nacional de Perfis Genéticos, a expansão dos Laboratórios de Tecnologia contra a Lavagem de Dinheiro e o Procedimento de Polícia Judiciária Eletrônico são apenas algumas demonstrações do que foi possível realizar em função de um bom planejamento.

O fortalecimento das ações de enfrentamento à violência contra as mulheres, crianças, adolescentes e idosos também se mantém como compromisso inarredável, por meio da expansão de núcleos integrados e de delegacias de atendimento à mulher, de salas de escuta protegida e depoimento especial, bem como, por outras medidas de acolhimento e resposta.

Em outra seara, também de grande importância, a prevenção e a repressão aos crimes contra o meio ambiente serão tônicas constantes.

Para o período de 2023 a 2027, destacam-se a redefinição de diretrizes estratégicas, passando de dez conceituais abstratas para quatro com declarações claras do horizonte a ser percorrido e, ainda, a transformação dos dez eixos estratégicos em quatro programas institucionais, com especial atenção para aquele direcionado ao desenvolvimento de uma política de atenção integral ao servidor com foco na saúde ocupacional, na valorização funcional, na criação de competências e na progressão na carreira.

Mesmo reconhecendo a importância das entregas até então realizadas, o aprendizado alcançado até aqui indica oportunidades de melhorias nesse importante instrumento de gestão. Além disso, a alteração legislativa que suprimiu das atribuições da PCMG as atividades relacionadas ao controle de condutores e registro e licenciamento de veículos, representa significativa alteração do negócio da Polícia Civil, que exerceu esse importante serviço público ao povo de Minas por mais de século.

O bom planejamento continua, focado agora, de forma especial, nos nossos profissionais como o mais valioso recurso de existência institucional.

Dessa forma, todas as diretrizes e eixos do planejamento estratégico convergem para o fortalecimento da atividade investigativa, implementando e fortalecendo ações de repressão às organizações criminosas, aos crimes violentos e, em especial, à investigação qualificada do crime de homicídio que tanto impacto traz à sociedade.

Reafirmamos ainda o comprometimento na atuação integrada e harmoniosa com os demais órgãos de segurança pública e justiça criminal para a soma eficiente de forças pelo bem comum, em plena conformidade com as orientações do Governo do Estado.

Nesse sentido, a PCMG reafirma seu compromisso de promoção da segurança pública para que Minas continue sendo o estado mais seguro do país.

Sigamos juntos pela Polícia Civil e por Minas Gerais!



Letícia Baptista Gamboge Reis



INTRODUÇÃO

A construção de um plano estratégico tem por finalidade fornecer um direcionamento a ser seguido pela organização, de forma a garantir o alinhamento de informações, a identificação de responsabilidades, a sistematização de prioridades, e o estabelecimento de meios para medir a execução da estratégia, visando ao alcance dos interesses institucionais. Assim, a estratégia está vinculada à melhor utilização dos recursos disponíveis à organização – humanos, tecnológicos e financeiros – com o intuito de orientá-la na melhoria de seu desempenho.

Nesse sentido, a estratégia não deve ser considerada como algo estanque, mas um processo de orientação em um contexto sujeito a mudanças. Por esse motivo, o Planejamento Estratégico da PCMG tem passado por diversas revisões, desde quando começou a ser utilizado como instrumento de gestão, ainda em 2010, buscando adequar suas ações às melhores práticas gerenciais, bem como aperfeiçoar seus processos e qualificar a atuação de seus servidores.

Não por acaso, nos últimos anos a PCMG tem convergido esforços para conferir maior efetividade e constância às suas ações para cumprimento de sua missão institucional. Os números abaixo ilustram esse esforço:

709.209
Inquéritos policiais
concluídos



10.702
Operações policiais



20.209
Prisões e apreensões



3.985.786
Carteiras de identidade
emitidas



1.260.388
Laudos periciais e
médico-legais realizados



136.607
Formações,
aperfeiçoamentos e
capacitações



Não obstante os bons números observados, ainda se apresenta como desafio adequar as iniciativas da PCMG às mudanças na área da segurança pública, especialmente no que diz respeito ao Sistema Único de Segurança Pública (Susp) e à Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), com seus respectivos desdobramentos para o governo estadual. Em vista disso, na fase de formulação do plano estratégico são definidas as diretrizes estratégicas institucionais para se cumprir a missão e alcançar a visão de futuro da organização, a partir da análise detalhada de gargalos e oportunidades levantados nesse novo contexto.

Na revisão do Planejamento Estratégico para o ano de 2023 e seguintes, as diretrizes estratégicas priorizadas pela PCMG continuam em consonância às diretrizes dispostas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) para a área de segurança pública, de forma geral, bem como aos objetivos específicos para a organização, quais sejam:

- Contribuir para a redução da criminalidade no estado de Minas Gerais, consolidando novas iniciativas e as que estiverem em curso na PCMG, bem como apoiando as iniciativas dos demais órgãos de segurança pública do Estado;
- Melhorar a comunicação relativa à situação da segurança pública no Estado com a população;
- Fortalecer a atividade correcional no que tange à supervisão, ao controle de qualidade e à orientação realizada pelas corregedorias dos órgãos de segurança pública e pelas ouvidorias;
- Investir em inteligência de segurança pública, promovendo centralidade e integração dos sistemas de informação existentes, assim como ampliando as habilidades das áreas de estatística e análise criminal;
- Aprimorar a maturidade institucional coletiva entre os órgãos de segurança e proteção públicas, visando à integração do planejamento, das metas, do monitoramento e das ações, além de refinar a interlocução entre esses órgãos e os demais componentes do sistema de justiça criminal;
- Focar na desburocratização e na ampliação do uso das tecnologias digitais para melhorar a infraestrutura, a formação, a distribuição dos recursos e as atividades das forças de segurança;
- Buscar meios alternativos para modernizar a PCMG, visando a ampliar sua formação, sua capacidade de trabalho, de identificação e esclarecimento de crimes e sua articulação com outros órgãos e com a esfera federal, em especial nos temas relacionados ao crime organizado, tráfico de drogas e combate à corrupção.

Nas próximas seções, são descritas as etapas percorridas e as ainda a percorrer para o alcance dessas diretrizes. Inicialmente, tem-se a exposição da metodologia utilizada para a construção deste Planejamento. Na sequência, são declarados o negócio, a missão, a visão e os valores da PCMG, que caracterizam sua identidade institucional. A seção “Diagnóstico” contempla a auto avaliação da organização e a análise do contexto no qual ela está inserida, identificando potencialidades a serem exploradas e lacunas a serem superadas.

Com base na identidade e diagnóstico institucionais, foram elencadas diretrizes estratégicas para a organização, que foram vinculadas, de acordo com sua natureza, aos programas estratégicos de atuação descritos na Seção 6. Por fim, são elencados os mecanismos de monitoramento da execução da estratégia.

Este documento pretende, portanto, otimizar e qualificar os trabalhos da organização, constituindo uma ferramenta de orientação das ações da PCMG para a promoção da segurança pública no estado. Para isso é fundamental a ciência e o comprometimento contínuo de todos os servidores, de modo a alcançar os resultados pretendidos pela instituição.



METODOLOGIA

Este Planejamento Estratégico foi desenvolvido em quatro etapas. Inicialmente, procedeu-se à **revisão das declarações de identidade institucional**, isto é, o negócio, a missão, a visão e os valores pelos quais a atuação da PCMG deve se pautar. As declarações de identidade estão descritas na próxima seção.

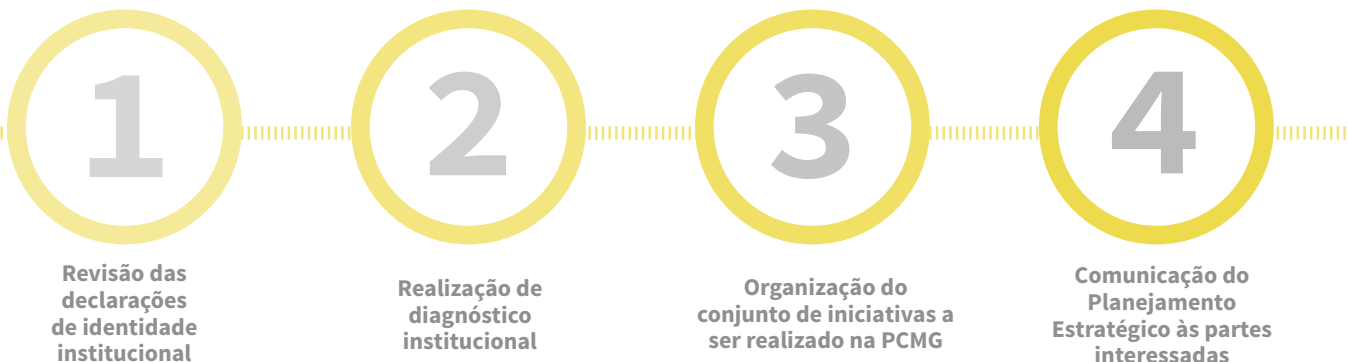
Em um segundo momento, foi realizado o **diagnóstico institucional**. O diagnóstico serve para compilar informações de propósitos a serem perseguidos, expectativas em relação à atuação da organização, avaliação e reflexão sobre decisões passadas, problemas e dificuldades a serem superados, e construção de cenários futuros. Para isso, foram utilizadas como referências as versões anteriores do Planejamento Estratégico; as normas aplicáveis ao campo da segurança pública em geral e à PCMG em particular, tanto em âmbito federal quanto estadual; normas internas; iniciativas já em andamento na instituição e questionário aplicado aos membros do Conselho Superior da Polícia Civil para construção da análise de ambiente.

A análise de ambiente, por sua vez, leva em consideração dois aspectos: o interno e o externo. O ambiente interno consiste em variáveis - pontos fortes e fracos - presentes na própria organização. Essas variáveis formam o contexto no qual o trabalho é realizado. Incluem a estrutura, recursos financeiros, recursos humanos, atividades e processos de trabalho, experiência acumulada e a cultura organizacional. Assim, a análise do ambiente interno permite ampliar o conhecimento sobre a instituição: seu desempenho, seus servidores, seus serviços e sua estrutura organizacional.

Já o ambiente externo é composto por variáveis - oportunidades e ameaças - não controladas pela organização, mas que comprometem sua atuação. Tais variáveis formam o contexto no qual a instituição está inserida. As oportunidades podem criar circunstâncias favoráveis ao desempenho da organização, desde que haja meios e interesse de usufruí-las. As ameaças, por sua vez, são condições decorrentes de variáveis externas que podem criar circunstâncias desfavoráveis à atuação organizacional. São exemplos de variáveis externas: mudanças políticas, novas exigências decorrentes de marco regulatório, efeitos ambientais, novas tecnologias, sustentabilidade financeira do estado, etc.

Para a sistematização dessas variáveis e análise do ambiente, utilizou-se como ferramenta a matriz SWOT. Trata-se de uma técnica de análise que busca identificar as informações correspondentes aos pontos fortes e fracos no ambiente interno de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças no ambiente externo. O termo SWOT é composto em sigla, derivado da língua Inglesa, traduzindo-se em:





As informações coletadas na análise de ambiente servem de base para a elaboração da estratégia organizacional, isto é, como a instituição pretende se posicionar em relação aos diversos elementos que a influenciam. A estratégia procura potencializar as forças internas e as oportunidades externas e, ainda, neutralizar ou mitigar fraquezas internas e ameaças externas, orientando a tomada de decisão sobre o que precisa ser mantido, o que precisa ser melhorado, e o que deve ser abandonado para que a organização se aproxime da visão de futuro estabelecida.

Dessa forma, a matriz SWOT ajuda a visualizar as várias facetas de um problema que a organização pretende resolver. No caso, o problema a ser resolvido seria: o que a PCMG pode fazer para alcançar a sua visão de futuro? Por essa perspectiva, aspectos positivos fazem parte de um problema, ou seja, identificar as melhores formas de explorar as forças intrínsecas da organização para concretizar oportunidades. Fraquezas também apontam para um problema, isto é, o de identificar mecanismos que possam minimizar suas consequências no desempenho da organização. Assim, se uma matriz SWOT ilustra um problema, suas variáveis compõem os “nós” que precisam ser avaliados e tratados.

Nesse sentido, as forças da organização geram oportunidades, mas são prejudicadas pelas suas fraquezas. As fraquezas, por sua vez, geram ameaças e impedem o aproveitamento de oportunidades. As ameaças também têm efeito nas oportunidades.

Assim, entender a matriz SWOT em seu caráter dinâmico, isto é, identificando as possíveis conexões entre seus diversos fatores componentes, foi um passo crítico para a análise de contexto da PCMG.

Baseado no diagnóstico foram extraídas as prioridades estratégicas, entendidas como os pontos nos quais a organização deverá se dedicar para alcançar os resultados pretendidos. O produto desse esforço foi organizado em diretrizes estratégicas, que foram traduzidas em eixos de atuação. Cada eixo descreve um **conjunto de iniciativas a ser realizado na PCMG**, compondo a terceira etapa da elaboração do Planejamento Estratégico.

Importante destacar que as iniciativas serão mais bem detalhadas em documentos suplementares próprios, com a elaboração de programas, projetos, processos ou atividades, a depender do seu grau de complexidade. O detalhamento das iniciativas inclui a definição de metas e indicadores para medir o alcance dos objetivos pretendidos; a indicação de responsáveis pela sua implantação e acompanhamento; e o desdobramento dos planos em ações, de forma a operacionalizar a estratégia.

A quarta e última etapa é a **comunicação do Planejamento Estratégico às partes interessadas**, tanto internas quanto externas à organização. Com sua publicação formal, o documento está apto a servir de referência para a atuação futura da PCMG.



IDENTIDADE INSTITUCIONAL

A identidade institucional abrange um conjunto de características percebidas como a essência de uma organização, isto é, são os elementos que permitem à organização e seus membros ter clareza sobre o seu propósito. As principais questões em torno da identidade institucional são:

“

Quem nós somos?

Em que atuamos?

O que nós queremos ser?

Por que fazemos o que fazemos?

”

Responder a essas questões permite elaborar as declarações de identidade da PCMG, que são expressas no negócio, missão, visão e valores institucionais.

O negócio representa aquilo que a organização pretende proporcionar ao seu cliente. Por se tratar de uma organização pública, o cliente deve ser pensado de maneira abrangente, incluindo todos os usuários e beneficiários dos serviços prestados pela PCMG, como o cidadão, órgãos do sistema de justiça criminal e segurança pública, demais esferas de governo, dentre outros. Assim, o negócio deve corresponder às necessidades e expectativas mais amplas da sociedade.

A missão está relacionada aos motivos pelos quais a organização foi criada, representando sua razão de ser. A principal pergunta a ser respondida é “por que existimos?”. Para isso, deve-se levar em consideração o que a organização faz, para quem atua e qual resultado pretende produzir. Em organizações públicas, a missão está intimamente relacionada à sua área de competência.

A visão aponta para o futuro da organização, respondendo às perguntas “onde queremos chegar” e “o que queremos ser”. Serve como norteador do que a organização pretende alcançar, projetando seus objetivos no tempo. Por se tratar de um marco a ser buscado, a visão deve ser ambiciosa, porém, condizente com o percurso trilhado pela instituição.

Os valores representam os princípios, crenças e regras morais que sustentam a atuação da organização e de seus servidores. O conjunto de valores deve orientar as práticas cotidianas dos servidores entre si, dos servidores para com a organização e da organização para com a sociedade.

O negócio, a missão, a visão e os valores da PCMG são:

NEGÓCIO

Apuração de crimes e contravenções, por meio da investigação criminal cientificamente aplicada, e o exercício da polícia judiciária para o esclarecimento de autoria, materialidade, motivo e circunstância, bem como a identificação civil e criminal, objetivando a segurança pública, a promoção de direitos e o fortalecimento da democracia.

MISSÃO

Realizar a investigação criminal de forma eficiente e eficaz, impactando na redução da criminalidade, integrando a gestão coletiva da segurança pública e justiça criminal.

VISÃO

Ser reconhecida, por sociedades e governos, pela excelência na investigação criminal, no exercício das funções de polícia judiciária e como órgão essencial à construção das políticas de segurança pública, atuando na repressão qualificada e na mediação de conflitos.

VALORES

- Garantia da efetividade dos direitos humanos
- Disciplina como princípio e sustentáculo do autocontrole profissional
- Hierarquia como instrumento de gestão e controle disciplinar
- Excelência no atendimento ao cidadão
- Ética nas relações internas e externas
- Valorização e qualificação profissional
- Unidade institucional



POLÍCIA CIVIL

www.policiaivil.mg.gov.br

510

1937

DIAGNÓSTICO

O diagnóstico permite à organização avaliar suas capacidades atuais e seu potencial de crescimento, identificando os pontos nos quais deve concentrar a sua atuação para cumprir com seus objetivos. Para isso, a análise é feita em duas dimensões, a interna e a externa à organização. A análise interna identifica as capacidades atuais e gargalos, e a análise externa identifica o potencial para crescimento, levando-se em consideração as oportunidades e as circunstâncias eventualmente deletérias ao desempenho organizacional.



Ambiente interno

— Recursos humanos

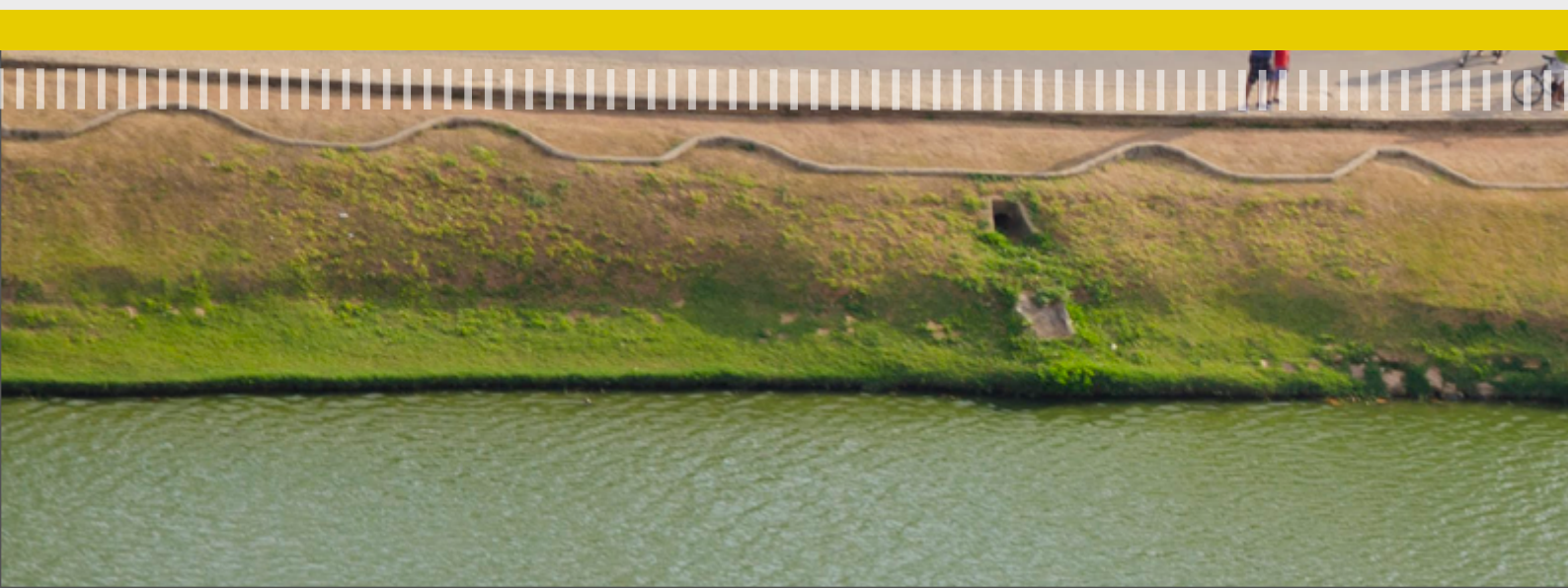
— Recursos logísticos

— Atividades de apoio

— Estrutura organizacional

— Atividades fim

— Cultura organizacional



Essas variáveis formam o contexto no qual o trabalho é realizado. Incluem a estrutura, recursos financeiros, recursos humanos, atividades e processos de trabalho, experiência acumulada e a cultura organizacional. Assim, a análise do ambiente interno permite ampliar o conhecimento sobre a instituição: seu desempenho, seus servidores, seus serviços e sua estrutura organizacional.



Ambiente externo

— Fatores normativos

— Fatores políticos

— Fatores econômicos

— Fatores sociais

— Fatores tecnológicos

— Partes interessadas externas



Ambiente interno

A análise do ambiente interno contempla a identificação de forças e fraquezas que são próprias da instituição. Para a análise do ambiente interno da PCMG, foram considerados os seguintes aspectos:



Recursos humanos

Com relação aos recursos humanos, as informações coletadas apontam ser necessário um tratamento mais sistemático da distribuição de pessoal, da saúde do servidor, da gestão do seu conhecimento (capital intelectual) e das ações de correção.

Conforme mencionado nos questionários enviados, o quadro de distribuição de pessoal encontra-se desatualizado, gerando entraves para a alocação de servidores nas unidades. Outro ponto mencionado é o processo de alocação em si: na ausência de critérios padronizados e claros para remoção de servidores, bem como das escalas de trabalho, abre-se uma brecha para alocação “particularista” de servidores, aqui entendida como a lotação sem embasamento estritamente técnico. Também não há mecanismo instituído formalmente que privilegie a gestão por competências.

A saúde do servidor foi outro aspecto bastante mencionado. Embora se reconheçam os avanços realizados até o momento no que diz respeito ao atendimento biopsicossocial, ainda seria necessária a expansão das iniciativas, especialmente para servidores lotados no interior do estado, que não contam com a mesma estrutura de atendimento disponibilizada aos servidores de Belo Horizonte e região metropolitana. Um plano mais abrangente de saúde do servidor, contemplando os aspectos físico, mental e de qualidade de vida no trabalho também seria bastante benéfico. Atualmente, iniciativas nesse sentido são pontuais e esporádicas.

Recursos humanos

Recursos logísticos

Atividades de apoio

Estrutura organizacional

Atividades fim

Cultura organizacional

Enfatizar ações de promoção da saúde do servidor poderia ser vista como uma forma de valorização profissional, assim como buscar mais mecanismos de reconhecimento de mérito e contribuição do servidor para a organização, estimulando sua motivação para o trabalho.

O capital intelectual da organização foi um tema apontado tanto como uma força quanto uma fraqueza interna. Como ponto positivo, foi citada a exigência de curso superior para os cargos de escrivão, investigador, perito e analista, compondo um quadro de pessoal multidisciplinar. As contribuições de diversas áreas do conhecimento são de extrema importância no processo de investigação criminal, especialmente em casos complexos, assim como nas atividades de apoio. Outro ponto de destaque positivo é a atuação da Acadepol como centro de referência para capacitação e aperfeiçoamento profissional. Ter uma unidade de ensino como parte da estrutura organizacional da PCMG promove melhor direcionamento de conteúdos relevantes à atuação policial. Em anos recentes, a Acadepol tem investido na ampliação de suas capacitações utilizando-se do ensino à distância, alcançando maior número de servidores, em especial os do interior do estado.

No entanto, a gestão e difusão desse conhecimento mantêm-se como gargalos. Aliás, falhas no fluxo de informações se repetem em diversos momentos do diagnóstico. Quanto ao capital intelectual identificou-se que embora haja uma rica bagagem de conhecimentos por parte dos servidores, nem sempre há a oportunidade de colocá-la em prática ou aproveitá-la em sua totalidade. Isso se deve em parte às limitações normativas para ocupação de certos cargos e funções;

e parte à ausência de um plano de capacitações contínuas e obrigatórias que contemplem diversas trilhas de aprendizagem, para que o servidor possa estar sempre atualizado. A maior qualificação dos conteúdos em temas específicos da investigação também seria um ponto a ser explorado, podendo-se valer, inclusive, da expertise dos próprios servidores nestes temas.

As ações de correição estão vinculadas aos desvios de conduta por parte dos servidores e seu enfrentamento. Aqui também se observa uma avaliação positiva e uma negativa para o mesmo tema. Como aspecto positivo, tem-se a atuação já consolidada da Corregedoria como unidade de controle interno da atividade policial. Como aspecto negativo, tem-se a atuação da Corregedoria mais focada em suas dimensões punitiva e corretiva, deixando as intervenções de caráter preventivo e orientador como iniciativas pontuais e sem continuidade, reforçando uma visão negativa por parte dos servidores em relação às suas atividades. Ainda de forma negativa tem-se a não integração dos procedimentos correicionais da PCMG aos sistemas informatizados da instituição.

Outro ponto abordado se refere a tornar mais célere e transparente a atuação da Corregedoria, para ganho de respaldo institucional e público. Isso poderia ser feito com o aumento das comissões de investigação, digitalização dos expedientes e elaboração de um código de ética para os servidores. Em resumo, seria necessário desmistificar o exercício da atividade correicional, colocando-a como um aliado do servidor e não como mecanismo persecutório.



Estrutura organizacional

Para a análise da estrutura organizacional foram consideradas a influência do seu desenho atual quanto ao alcance da atuação da PCMG no estado e a interlocução entre os diversos níveis organizacionais, principalmente entre o estratégico (unidades de direção) e o operacional. O alcance da atuação da PCMG, por sua vez, levou em consideração a abrangência do atendimento, bem como a divisão da atuação em função do território e em função da matéria (unidades especializadas).

A abrangência do atendimento foi um ponto de bastante discordância entre os respondentes do questionário, tocando em temas como a necessidade de presença física em municípios, a lógica de articulação territorial e a possibilidade de digitalização de serviços. Quanto à presença física em municípios, embora haja certo consenso de

que, em uma situação ideal, todos os municípios do estado seriam providos de uma unidade policial civil, as restrições atuais de pessoal e de infraestrutura não permitem tal cenário. Resta, então, debruçar-se sobre a melhor forma de superar essa limitação, tendo sido suscitados diversos caminhos. Um destes caminhos seria a manutenção de unidades físicas em municípios estratégicos, havendo discordância sobre o que seria considerado estratégico: para alguns, municípios com maiores índices de criminalidade violenta; para outros, municípios sede de comarca e locais de difícil acesso, com postos de atendimento policial (estrutura diversa de uma delegacia de polícia) em todo o estado; e para outros, ainda, deveria ser revista a lógica do plantão regionalizado, para se proceder a uma maior cobertura territorial.

Quanto à articulação territorial, as principais divergências dizem respeito a qual “lógica” seria mais adequada para a PCMG. Para uns, a manutenção da articulação geográfica com a Polícia Militar é preferível, embora possa haver revisão quanto à correspondência dos níveis de articulação, isto é, o de Departamento de Polícia Civil com um Comando Regional de Polícia Militar nas Regiões Integradas de Segurança Pública (Risp), e assim por diante para as Áreas de Coordenação Integrada de Segurança Pública (Acisp) e Áreas Integradas de Segurança Pública (Aisp). Para outros, seria mais adequado espelhar-se na lógica de distribuição territorial do poder Judiciário.

Com relação à digitalização de serviços, permitindo maior acesso por parte da população, mencionou-se como possível entrave a limitação de infraestrutura em unidades para uso de recursos tecnológicos. Além disso, não há consenso sobre o tipo de atividade que poderia ser digitalizada: se todo o processo para casos de baixa complexidade; ou se apenas certos procedimentos, independentemente da natureza delitiva, como a lavratura de um flagrante, por exemplo.





A atuação da PCMG em função do território e em função da matéria também foi objeto de divergência. E isso se deve parcialmente à ausência de parâmetros para divisão da atuação, principalmente no interior do estado, isto é, falta um planejamento prévio e permanente para a definição de unidades que considere variáveis como a população, as características geográficas e a dinâmica local de criminalidade. Também foi mencionada como gargalo a falta de integração e difusão dos conhecimentos produzidos pelas unidades especializadas, tanto entre elas mesmas quanto entre especializadas e territoriais: o suporte e auxílio às investigações que demandam esses conhecimentos são geralmente feitos mediante requisição eventual, sem que haja um canal permanente para troca de experiências ou registro formal de boas práticas que poderiam ser adotadas em outras unidades. Tem-se, assim, uma carência na sistematização de dados e de produção de conhecimentos sobre os atores e as ações da criminalidade, bem como da própria atuação policial.

O papel a ser desempenhado por cada tipo de delegacia também não é consensual. Para uns, as delegacias territoriais deveriam atuar de forma generalista, executando também as investigações de matéria especializada, sendo que as unidades especializadas, nesse desenho, atuariam como central de produção de conhecimentos técnico-

científicos, estrutura de apoio e, eventualmente, de intervenção. Para outros, seria necessário definir certos critérios – como a complexidade do objeto da investigação, o valor do dano, etc. – para melhor distribuição dos trabalhos entre unidades. Há, ainda, a perspectiva de se investir na especialização do servidor, e não necessariamente de uma unidade pré-definida. Nessa perspectiva, a unidade especializada deixaria de guardar identidade com uma estrutura física, em favor de equipes de trabalho mais dinâmicas e com outras possibilidades de articulação durante o processo investigativo.

De qualquer modo, ainda que não haja uma visão única sobre a melhor estrutura organizacional, é notória a maior abertura para a reflexão e o debate sobre possíveis mudanças. A própria pluralidade de alternativas suscitadas aponta para esse processo, o que poderia ser bastante proveitoso, pois indica predisposição para adoção de novos parâmetros.

Com relação à interlocução entre os níveis, esse foi apontado como um ponto fraco: não há uma rotina sedimentada de comunicação para alinhamento geral de estratégias, prestação de contas e orientação. Assim, a comunicação é mais usual para atendimento de demandas eventuais e específicas. Da mesma maneira que sucede com os demais canais de comunicação, eles existem, porém, seu desenho atual prejudica uma interação mais participativa.





Atividades fim

A análise sobre as atividades fim da PCMG teve como referências os conceitos de eficiência (realização dos procedimentos no menor prazo e com menor uso de recursos), eficácia (conclusão de procedimentos com esclarecimento), aferição de produtividade nas unidades, utilização de tecnologias e ferramentas de inteligência na investigação criminal, e impacto social.

Eficiência

Quanto à eficiência, parece haver consenso de que ela é baixa. A realização dos procedimentos deve lidar com carências materiais e humanas, especialmente nas áreas em que as atividades requeiram uso de laboratórios, equipamentos e outros insumos específicos. A tendência é o declínio de procedimentos concluídos, até mesmo os considerados prioritários, também em função de carências estruturais, além do próprio modelo atual de investigação, que privilegia o registro de ocorrências e de inquéritos de forma mais estática, gerando um passivo de procedimentos que demandam a execução de muitas etapas cartoriais para serem concluídos.

Eficácia

O mesmo se observou para a eficácia da investigação: ela é considerada baixa. Além da necessidade de maior qualificação do servidor, apontada como um gargalo a ser superado, também foi mencionada a influência de interesses na condução de certos procedimentos: considerando-se que o volume de processos que aportam em uma unidade é, em geral, muito superior à sua capacidade operacional, abre-se a possibilidade de que sejam priorizados aqueles com maior pressão política e/ou midiática, assim como aqueles em que já exista indício de autoria e materialidade, tendo, portanto, maior probabilidade de solução. Um desdobramento problemático dessa abordagem é a geração de distorções quando da tentativa de se analisar dados sobre a dinâmica da criminalidade local e suas implicações, bem como do emprego da força de trabalho dos servidores, levando ao seu desgaste devido a escalas de trabalho e alocação no território mal-empregado.

Aferição de produtividade

A ausência de dados sistematizados e confiáveis sobre o ambiente do crime e a atuação dos agentes públicos também se reflete na aferição de produtividade nas unidades. A avaliação de produtividade não é uma prática sedimentada na instituição, e a ênfase dada à sua necessidade varia segundo o perfil da chefia. Essa instabilidade leva ao abandono ou descontinuidade de projetos ou outras iniciativas em andamento, sendo considerada um ponto fraco. Quando a aferição é feita, esta não segue parâmetros uniformizados, nem é capaz de avaliar variáveis de qualidade ou complexidade da investigação, por exemplo.

Seria necessário, assim, a adoção de metas definidas e objetivos específicos que orientem toda a execução das atividades, adequadas aos respectivos níveis e naturezas de atuação. Isso implica reforçar a alimentação adequada e oportuna das ferramentas de controle já existentes ou revisá-las, caso sejam consideradas insuficientes.

A ampla divulgação de dados sobre produtividade também seria importante, não apenas para acompanhamento do que está sendo feito, mas também para motivar e comprometer o quadro de pessoal, orientando os servidores para o alcance das metas estabelecidas.

Tecnologia na investigação criminal

Quanto à utilização de tecnologia e ferramentas de inteligência na investigação criminal, essa não é disseminada em todas as áreas de atuação da PCMG. Em função disso, têm-se ilhas de excelência, com resultados muito destacados, mas que não são observados em toda a organização. Novamente, não há disseminação tanto dos conhecimentos adquiridos quanto dos resultados dessa atuação.

Impacto Social

Com relação ao impacto social, colocou-se como ponto forte o alcance social de diversos serviços prestados pela PCMG, tais como o de identificação e as ações de trânsito. Há, ainda, potencial a ser explorado na seara de mediação de conflitos, de grande importância social e comunitária. No entanto, o atendimento ao cidadão permanece como um grande gargalo a ser superado, nos diversos canais de interlocução – atendimento presencial, digital e encaminhamento de demandas.





Recursos logísticos

Quanto aos recursos logísticos, que englobam frota, material de consumo e estrutura das unidades, estes são percebidos como gargalos, embora não haja consenso quanto ao cerne do problema. Para alguns, há uma escassez generalizada de recursos, em especial no que se refere à estrutura física de unidades, com consequências negativas para a qualidade do trabalho prestado e as condições de vida do servidor. Para outros, os recursos existem, mas a ausência de planejamento prévio ou de critérios padronizados para sua alocação dificultam o aproveitamento dos recursos com racionalidade.

De toda forma, mesmo com carências, um aspecto positivo é a autonomia administrativa e financeira da PCMG, o que significa que a organização tem em si a prerrogativa do planejamento, da execução e do controle da aplicação de seus recursos, podendo proceder aos ajustes que considerar necessários.

Outro ponto se refere à gestão das informações sobre recursos logísticos: algumas ferramentas de controle existem, mas são limitadas a certas unidades, prejudicando o intercâmbio de informações; ou os sistemas disponíveis não são preenchidos corretamente e oportunamente, indicando a necessidade de se investir mais em treinamento dos operadores destes sistemas para que se possa tomar decisões mais qualificadas sobre o emprego de recursos.

Atividades de apoio

Com relação às atividades de apoio, foram considerados como pontos de atenção as iniciativas em gestão e o uso de suas ferramentas por parte das unidades policiais, e a comunicação interna e externa. Quanto ao aspecto da gestão, parece ser consenso a necessidade de se investir em capacitação, tanto para uso correto das ferramentas de apoio já disponíveis, quanto para o fortalecimento de uma cultura de gestão. A ausência de orientações mais sistematizadas nessa temática acaba por incentivar a criação de soluções improvisadas, a critério do dirigente de cada unidade, o que impede comparações e compartilhamento de informações de forma ágil entre unidades.

Porsuavez, a comunicação, tanto interna quanto externa, apresenta pontos positivos e negativos. Como ponto positivo tem-se o uso mais frequente das mídias sociais para divulgação dos trabalhos desenvolvidos pela PCMG e interlocução com a sociedade, fortalecendo a imagem da instituição. A intranet também se destaca como um canal de comunicação oficial já existente na organização. Por outro lado, embora existam canais oficiais de comunicação interna, estes são pouco interativos, desestimulando seu uso por parte dos servidores. A comunicação externa também precisaria ser aperfeiçoada, tornando-se mais aberta e proativa, de forma a posicionar institucionalmente a PCMG perante as partes interessadas, como o usuário cidadão, demais órgãos de governo, imprensa, etc.

Cultura organizacional

Na temática da cultura organizacional foi dada ênfase às possíveis tensões e articulações entre o corporativismo de classe e o corporativismo institucional. Aqui o corporativismo foi entendido como um sistema de representação de interesses, tanto de categorias profissionais específicas (corporativismo de classe) quanto da organização como um todo (corporativismo institucional) perante atores externos.

Assim como em outros tópicos, o corporativismo, em ambas as modalidades, tem avaliações negativas e positivas. De maneira geral, o corporativismo institucional foi visto de maneira positiva, como uma ferramenta a serviço do fortalecimento da organização e de sua identidade. Porém, esse comprometimento para com a instituição decorre muito mais da postura de cada servidor do que do cultivo constante e dirigido dos valores que devem permear a atuação organizacional. Com isso, abre-se a possibilidade para ações fragmentadas, em que eventuais ganhos para uma categoria não são convertidos ou reconhecidos como ganhos para a instituição. Assim, o corporativismo de classe poderia se sobrepor ao institucional. Seria necessário, então, buscar formas de reforçar a identidade funcional do servidor e não de sua carreira, promovendo a unidade institucional.

As forças e fraquezas da PCMG foram sistematizadas no quadro a seguir:

FORÇAS
Servidores com alta escolaridade e multidisciplinaridade
Unidade própria de formação e capacitação profissional (Acadepol)
Unidade amadurecida de controle interno (Corregedoria)
Canais oficiais de comunicação
Autonomia orçamentária e financeira
Predisposição para mudanças e aperfeiçoamento
Expertise em investigação
Impacto social

FRAQUEZAS
Baixo comprometimento e desmotivação das equipes de trabalho
Processo de formação deficiente
Falta de uniformidade de procedimentos
Baixa difusão de conhecimentos
Desconformidades na aplicação dos recursos
Descontinuidade de projetos e iniciativas
Ausência de uniformidade na qualidade dos procedimentos de polícia judiciária
Baixa qualidade do atendimento ao cidadão
Processos embrionários de gestão, monitoramento e controle de qualidade
Falta de transparência e publicidades das ações
Normas desatualizadas
Ausência de políticas permanentes de gestão de pessoas

Ambiente externo

A análise do ambiente externo visa a identificar os principais fatores contextuais que afetam a organização no presente e que podem influenciar sua atuação no futuro, positiva (oportunidades) ou negativamente (ameaças). Para a análise do ambiente externo da PCMG, foram considerados os seguintes fatores contextuais:

Fatores normativos

Quanto ao ordenamento jurídico, além das normas que dispõem sobre as atribuições e limites legais de atuação da PCMG, como as Constituições Federal e Estadual, Lei Orgânica e normas complementares, há também diversas orientações e disposições normativas que devem ser observadas pela organização.

ÂMBITO FEDERAL

Merece destaque a Lei n.13675/2018, que institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp) e cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social.

ÂMBITO ESTADUAL

As principais referências normativas estão dispostas no PMDI; na Lei n.23304/2019, que estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do estado; e no Decreto n. 47185/2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade.

O Susp disciplina a organização e funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, em todos os níveis de governo, que devem agir de forma conjunta, coordenada, sistêmica e integrada, em articulação com a sociedade. Quando da elaboração de suas respectivas estratégias de atuação, os órgãos devem observar as diretrizes da política nacional de segurança pública, que são voltadas para a cooperação e colaboração entre os órgãos, produção e disseminação de dados e conhecimentos sobre segurança pública e criminalidade, padronização de procedimentos e maior participação social.

Fundamentado nos princípios, objetivos e diretrizes estratégicas dispostas na política nacional, o Governo Federal elaborou o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, descrevendo os objetivos e ações a serem executadas, agrupando-os em programas temáticos. Foram elencados oito programas temáticos, que se referem a oito eixos prioritários de atuação, nos quais serão alocados, preferencialmente, os recursos previstos do Plano. São eles:

- Superação do déficit de dados e indicadores, e de padronização do registro de eventos;
- Garantia dos direitos das pessoas, de reorganização urbana e de ações de proteção ao meio ambiente;
- Avaliação e reaparelhamento dos órgãos operacionais do Susp;
- Incremento à qualidade de preparação técnica dos profissionais de segurança pública e dos demais agentes do Susp em coordenação com os agentes do sistema de justiça (Poder Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública etc.);
- Combate às facções e organizações criminosas e medidas voltadas à reorganização do sistema prisional;
- Combate à corrupção e às fontes de financiamento da criminalidade e ao fluxo ilícito de capitais;
- Combate ao tráfico de armas, munições e drogas e contrabando nas fronteiras, nos portos e aeroportos, e na malha viária (e, por consequência, ao mercado ilegal);
- Aperfeiçoamento da política penitenciária e do sistema prisional.

Fatores normativos

Fatores políticos

Fatores econômicos

Fatores sociais

Fatores tecnológicos

Partes interessadas externas

Os estados também devem elaborar seus respectivos planos de segurança pública e defesa social, observando as suas particularidades regionais, desde que guardem correspondência e coerência com os princípios, objetivos e diretrizes elencados em âmbito federal. Dessa maneira, as ações desenvolvidas pela PCMG também devem buscar aderência a essas orientações.

Além do Susp, a PCMG também participa de outras iniciativas do Governo Federal que visam à colaboração entre os órgãos, à simplificação de procedimentos e à qualificação no uso de ferramentas de gestão. São exemplos dessas iniciativas: a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e Lavagem de Dinheiro (ENCCLA); o Programa Simplifique!, que busca eliminar formalidades e exigências em documentos comprobatórios produzidos pelos órgãos públicos; e o Modelo de Excelência em Gestão (MEG-Tr), composto por padrões de referência para a gestão organizacional, visando ao aprimoramento organizacional, ao aperfeiçoamento dos fluxos e práticas, à maximização dos níveis de eficiência e efetividade e ao aumento da capacidade de geração de valor à sociedade.

Em âmbito estadual, além das diretrizes estratégicas do PMDI para a segurança pública, que foram descritas na introdução deste Planejamento, tem-se como fator de influência à atuação da PCMG a estrutura orgânica do Poder Executivo, que estabeleceu a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (Sejusp) como órgão de coordenação operacional e articulação dos demais órgãos estaduais de segurança. Assim, as ações setoriais devem ser pensadas e realizadas de forma coordenada com os demais membros do sistema estadual de segurança pública.

Há, ainda, o Plano Mineiro de Promoção da Integridade (PMPI), que visa a implantar no âmbito da administração pública do poder Executivo ações específicas para a promoção da cultura da ética, integridade, transparência e ampla divulgação de dados e informações à sociedade, de forma clara, acessível e compreensível, a respeito de programas, ações, projetos e atividades realizados pelos órgãos públicos.

Pelo exposto, ainda que a PCMG necessite de promover ajustes às suas iniciativas, estas terão o respaldo e apoio dos governos federal e estadual, que poderão atuar como parceiros na orientação e execução de certas ações. Capacitações e treinamentos em temáticas específicas, elaboração de protocolos de atuação, edição de normas e orientações técnicas são algumas das formas pelas quais essas parcerias poderiam se estabelecer. Assim, o desenho atual das políticas de segurança pública pode ser considerado uma oportunidade a ser aproveitada.



Fatores políticos

Os fatores políticos têm avaliação positiva e negativa, isto é, são vistos tanto como uma oportunidade quanto uma ameaça. Como oportunidade, tem-se a valorização da segurança pública como área de intervenção prioritária por parte dos governos. As próprias iniciativas descritas no item anterior fortalecem esse posicionamento. Entretanto, interferências políticas na gestão cotidiana da organização são percebidas como ameaças, tais como a pressão para resolução de certos casos em detrimento de outros; a fixação de unidades no território para atendimento a conveniências políticas, e não a critérios técnicos; eventuais ameaças sofridas por parte dos servidores quando da investigação de crimes cometidos por políticos; dentre outros. Seria necessário, assim, fortalecer os mecanismos que garantam independência e autonomia à atuação da PCMG, sem descuidar da relação colaborativa entre os órgãos.

Outro ponto de destaque se refere a eventuais alterações de competências da PCMG em função da implantação de novo desenho do ciclo completo de polícia. O debate em torno desse tema aponta para alguns cenários possíveis, dentre os quais: a unificação das polícias militar e civil em uma única força policial; e a manutenção de duas forças policiais, ambas com funções de policiamento ostensivo e de polícia judiciária.

Trata-se de um assunto discutido pelo Congresso Nacional há mais de dez anos, com diversas propostas de lei já elaboradas, sem que tenha havido consenso entre políticos, pesquisadores e operadores de segurança pública sobre o arranjo mais adequado. Nesse contexto, uma ameaça seria a alteração das atribuições da PCMG desacompanhada de investimentos logísticos, de pessoal, de profissionalização da gestão e do desenho de estratégias repressivas e preventivas que possam atender ao novo desenho, qualquer que este seja.





Fatores econômicos

Assim como o contexto político, o contexto econômico foi visto tanto como uma ameaça quanto uma oportunidade. Como ameaça, tem-se a atual situação financeira do estado e as respectivas iniciativas de austeridade estabelecidas para sua recuperação, que limitam o remanejamento de recursos e as possibilidades de investimento. Essa é uma pressão que se impõe a todos os órgãos, não somente à PCMG.

Por outro lado, fontes alternativas de financiamento podem favorecer particularmente os órgãos de segurança pública, uma vez que é considerada área prioritária. As propostas elencadas pelo Governo Federal, por exemplo, preveem formas de financiamento para indução das ações, desde que cumpridos, naturalmente, os requisitos para execução de propostas, divulgação dos resultados e prestação de contas. Dessa maneira, pode haver um cenário favorável ao investimento em certas ações via captação de recursos extraordinários.

Fatores tecnológicos

Os avanços tecnológicos são vistos positivamente, tornando mais ágil a realização de certos procedimentos; aumentando o alcance de certos serviços ao cidadão, como obtenção de certidões e registro de algumas naturezas de ocorrência por canais digitais; e se prestando como ferramenta de auxílio à investigação criminal, na coleta e análise de dados. Entretanto, um ponto a ser explorado seria a maior disseminação no uso dos recursos tecnológicos em mais áreas da PCMG, pois este não é uniforme nas unidades policiais.

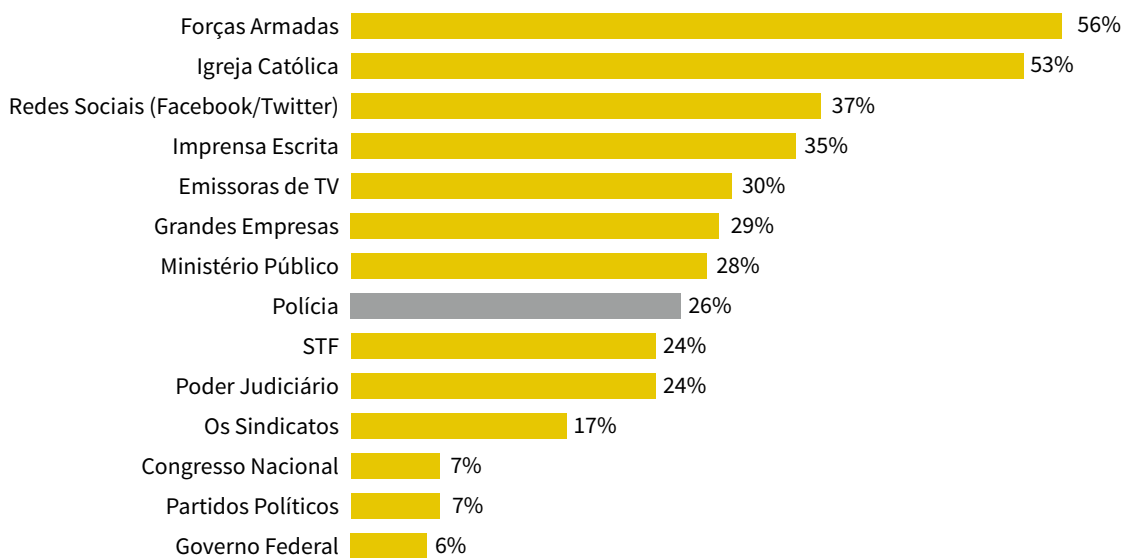


Fatores sociais

Quanto aos fatores sociais, foram considerados o grau de confiança e o conhecimento do cidadão sobre o trabalho da PCMG. De forma geral, ambos são baixos. O baixo grau de conhecimento sobre o trabalho das polícias não está restrito ao contexto mineiro, havendo pesquisas que indicam ser comum que as pessoas confundam as prerrogativas das polícias com aquelas típicas do sistema de justiça criminal.

Já a confiança nas polícias pode ser influenciada por diversos fatores, como a percepção sobre a efetividade do trabalho policial; percepção sobre justiça e equidade no tratamento (percepção de que os policiais são acessíveis, de que irão tratar o usuário de forma respeitosa e de que irão tratar todos os usuários da mesma forma, sem distinção em função da pessoa); o nível de engajamento da polícia junto à comunidade; até a notícia sobre o esclarecimento de um crime, sobre corrupção ou violência policial.

Existem poucos estudos focados em um acompanhamento sistemático e de medição da confiança da população nas polícias. Entretanto, as informações disponíveis permitem concluir que a confiança, como regra, é baixa. Um estudo sobre o índice de confiança na Justiça a comparou com a percepção de confiança em outras instituições, demonstrada no gráfico abaixo:



Confiança nas instituições

Fonte: Relatório ICJBrasil, 2017, p. 13.

Como é possível observar, as polícias contam com baixo índice de confiança, com danos à imagem da instituição. A falta de confiança, associada à falta de conhecimento, também inibe que o cidadão busque os serviços da PCMG, gerando graves problemas de subnotificação de ocorrências e aumento da sensação de insegurança, um dos pontos que a política estadual de segurança pública busca enfrentar. Isso indica ser necessária a revisão das formas de contato dos policiais com o público, dando publicidade e replicando boas práticas para estabelecimento de uma eficiente comunicação social.

Partes interessadas externas

Partes interessadas podem ser entendidas como grupos ou indivíduos que afetam a organização ou são significativamente afetados por ela quando da sua atuação. A identificação de partes interessadas, tanto internas quanto externas, amplia o foco da organização e de sua capacidade de produzir relacionamentos consistentes com diferentes atores. São exemplos de partes interessadas: servidores, fornecedores, outros órgãos de governo, sindicatos e imprensa.

Considerando que alguns desses atores já foram mencionados em outras partes deste documento, neste tópico foi dada ênfase aos demais órgãos do ciclo de segurança pública e justiça criminal, cuja articulação se reflete na produção de bens e serviços entregues à sociedade, assim como na formulação de políticas públicas. A análise de partes interessadas é, assim, uma via de mão dupla: a organização identifica o que necessita de cada parte e a sua importância para seu desempenho; e avalia quais são as expectativas e resultados que as partes interessadas esperam da organização. A depender das contingências e do tipo de relacionamento, a organização pode se valer de diferentes mecanismos de aproximação com as partes interessadas, como a redução de assimetria de informações, a reciprocidade em ações, a delimitação mais clara de áreas de atuação e aumento da eficiência.

Nesse sentido, considerando-se o Governo Federal, por exemplo, no que se refere à segurança pública, a PCMG pode esperar orientações quanto à formulação e condução de políticas, o intercâmbio de informações para a formação de uma rede nacional de inteligência em segurança pública, e recursos para melhoria de infraestrutura, capacitação de pessoal e modernização da atividade investigativa e processos de apoio. Em contrapartida, a PCMG deve atender às diretrizes propostas, fornecer informações de forma ágil e oportuna e prestar contas dos recursos de investimento advindos, com apresentação dos resultados alcançados.

O Governo Estadual, representado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) e Sejusp, seguiria lógica semelhante: é razoável esperar apoio e patrocínio às pretensões da PCMG, o enfrentamento de eventuais conflitos de competência, o monitoramento dos resultados acordados e a viabilização de recursos para pagamento de pessoal e manutenção da estrutura. De outra parte, caberia à PCMG manter boa interlocução com os demais órgãos de estado, racionalizar as despesas, contribuir para a redução da criminalidade violenta, por meio do aumento do índice de esclarecimento de crimes, e ampliar o acesso a serviços.



Quanto aos demais órgãos vinculados operacionalmente à Sejusp, tais como o Corpo de Bombeiros e a Polícia Militar, espera-se a atuação integrada e coordenada destes, dentro da seara de competência de cada um, com compartilhamento de informações, estruturas e ferramentas de inteligência.

Com relação ao sistema penitenciário, a situação atual de grande déficit de vagas pode se apresentar como uma ameaça à atuação da PCMG, uma vez que gera empecilhos para deslocamento de detentos e a permanência provisória destes em unidades policiais sem a estrutura adequada para tanto. Assim, seria necessária maior aproximação entre a PCMG e a Subsecretaria de Administração Prisional/Sejusp para tornar mais ágil a introdução do custodiado no sistema prisional.

Para os órgãos vinculados à justiça criminal, seria possível esperar apoio para melhoria em infraestrutura, compartilhamento de informações e apoio às investigações. Em contrapartida, tais órgãos teriam como expectativas à atuação da PCMG a melhoria na qualidade da investigação, maior índice de esclarecimento de crimes, o enfrentamento ágil a eventuais desvios de conduta e a disseminação dos resultados das ações.

Outros atores também mencionados foram: instituições de ensino, Ouvidoria, prefeituras, conselhos de segurança, outros conselhos nos quais a PCMG tenha assento, Assembleia Legislativa e imprensa. Para cada um deles, pode-se pensar em formas diversas de articulação, como elaboração de acordos de cooperação, criação de rotina de prestação de informações, troca de experiências, etc. O que se tem como consenso é a necessidade de a PCMG orientar de maneira mais clara os procedimentos para interlocução com estes e outros atores, especialmente em âmbito local. Se essas relações se deterioram pode haver perdas para a organização. Nesse contexto, ações estratégicas de gerenciamento de partes interessadas seriam necessárias para o fortalecimento das relações com essas organizações.

Com o suporte dessa análise, a síntese das oportunidades e ameaças do ambiente externo estão expressas no seguinte quadro:

OPORTUNIDADES
Política nacional de segurança pública e defesa social
Busca por maior articulação entre os órgãos de segurança pública
Captação de recursos extraordinários
Mediação de conflitos e ações restaurativas como formas de aproximação da comunidade
Ausência de obstáculos externos à reestruturação e aperfeiçoamento da PCMG
Novas ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado

AMEAÇAS
Ingerências políticas
Situação econômico-financeira do Estado
Mudanças nas atribuições da PCMG
Baixa confiança e conhecimento da população sobre a PCMG
Conflitos na atuação conjunta entre PCMG e demais órgãos de segurança pública e justiça criminal
Sensação de insegurança e impunidade
Subnotificação de crimes

Com o mapeamento dos ambientes interno e externo concluídos, tem-se os elementos necessários para a elaboração da matriz SWOT. Conforme dito anteriormente, a matriz SWOT ilustra um problema, que seria identificar o que a organização pode fazer para atingir os resultados esperados em face das limitações impostas por suas fraquezas internas e ameaças externas, bem como para maximizar suas forças internas em vista das oportunidades que se apresentam.

FORÇAS

Servidores com alta escolaridade e multidisciplinaridade
 Unidade própria de formação e capacitação profissional (Acadepol)
 Unidade amadurecida de controle interno (Corregedoria)
 Canais oficiais de comunicação
 Autonomia orçamentária e financeira
 Predisposição para mudanças e aperfeiçoamento
 Expertise em investigação



FRAQUEZAS

Baixo comprometimento e desmotivação das equipes de trabalho
 Processo de formação deficiente
 Falta de uniformidade de procedimentos
 Baixa difusão de conhecimentos
 Desconformidades na aplicação dos recursos
 Descontinuidade de projetos e iniciativas
 Ausência de uniformidade na qualidade dos procedimentos de polícia judiciária
 Baixa qualidade do atendimento ao cidadão
 Processos embrionários de gestão, monitoramento e controle de qualidade
 Falta de transparência e publicidades das ações
 Normas desatualizadas
 Ausência de políticas permanentes de gestão de pessoas



Ingerências políticas
 Situação econômico-financeira do Estado
 Mudanças nas atribuições da PCMG
 Baixa confiança e conhecimento da população sobre a PCMG
 Conflitos na atuação conjunta entre PCMG e demais órgãos de segurança pública e justiça criminal
 Sensação de insegurança e impunidade
 Subnotificação de crimes

AMEAÇAS



Política nacional de segurança pública e defesa social
 Busca por maior articulação entre os órgãos de segurança pública
 Captação de recursos extraordinários
 Mediação de conflitos e ações restaurativas como formas de aproximação da comunidade
 Ausência de obstáculos externos à reestruturação e aperfeiçoamento da PCMG
 Novas ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado

OPORTUNIDADES

Observando-se a matriz fica mais claro perceber quais variáveis se complementam e quais se tornam obstáculos para a execução de outras. A predisposição para mudanças e aperfeiçoamento (força), por exemplo, é favorecida pela ausência de obstáculos externos à reestruturação da PCMG (oportunidade). Combinando tais fatores para a implantação de uma cultura de gestão mais amadurecida, por exemplo, seria possível eliminar as fraquezas relacionadas à falta de uniformidade de procedimentos e aos processos embrionários de gestão, monitoramento e controle de qualidade.

No mesmo sentido, se os serviços prestados pela PCMG têm impacto social (força), estes devem ser aperfeiçoados para reduzir a sensação de insegurança e aumentar a percepção de confiança por parte da população (ameaças). Isso poderia ser atingido, por exemplo, investindo-se em ações de mediação de conflitos e de responsabilidade social (oportunidade), bem como com a revisão dos canais de interlocução já existentes (força) para dar mais visibilidade às iniciativas em curso na instituição, minimizando, assim, possíveis consequências negativas advindas da falta de transparência e publicidade (fraqueza).

A busca por maior articulação entre os órgãos de segurança pública (oportunidade), por sua vez, poderia ser de grande valia para superação das lacunas decorrentes do processo de formação deficiente e da baixa difusão de conhecimentos (fraquezas). Já a subnotificação de crimes (ameaça), como resultado de um atendimento ao cidadão de baixa qualidade (fraqueza), poderia ser minimizada com a reformulação dos protocolos de atendimento ao cidadão, utilizando, para tanto, os conteúdos diferenciados ministrados pela Acadepol (força). E a existência de uma política nacional de segurança pública (oportunidade), com diretrizes prioritárias já estabelecidas, e que devem ser, em alguma medida, replicadas em âmbito estadual, poderia reduzir as chances de descontinuidade de projetos e iniciativas (fraqueza).

São várias as combinações possíveis entre os fatores, conforme exemplificado acima. Em decorrência deste exercício, foram identificados os diversos caminhos que a PCMG poderia trilhar, tendo sido estes caminhos traduzidos em diretrizes estratégicas.



AVANÇOS E APRENDIZADOS

A Polícia Civil de Minas Gerais está passando por um processo de revisão do seu Planejamento Estratégico, com o objetivo de traçar novas diretrizes, objetivos e metas para os próximos anos, reclassificando-se o nível das ações e adaptando-se às mudanças no cenário interno e externo. A medida é primordial para melhorar o desempenho institucional e potencializar o alcance da visão de futuro já estabelecida.

A revisão do Planejamento Estratégico da Polícia Civil de Minas Gerais busca, entre outras coisas, a atualização do mapa estratégico diante das alterações legislativas e de missão institucional, com a saída do Departamento de Trânsito da estrutura, a reclassificação de prioridades, a redefinição de iniciativas, a análise dos projetos em andamento e a criação de novos programas que propiciem à Instituição se manter nos trilhos do desenvolvimento planejado, em alinhamento com as diretrizes governamentais e com o anseio da população.

As mudanças no cenário interno da organização e no ambiente externo em que atua são as propulsoras das modificações necessárias, além da evolução no nível de maturidade gerencial, propiciada, em boa medida, pela qualidade do planejamento realizado e pelo comprometimento na construção do planejamento e pelo rigor metodológico na implementação do que foi proposto, levando-a, pois, a outro patamar de capacidade gerencial.

Um dos pontos centrais desse trabalho é o comando claro de atenção e valorização dos profissionais, efetivando-se ações que traduzam o real compromisso da atual gestão superior com a capacitação, o treinamento, o acolhimento e a valorização daqueles que arriscam suas vidas para promover e garantir a segurança da população e a efetividade do Sistema de Justiça Criminal.

Dentre as novas diretrizes, o cuidado e a atenção ao servidor no desenvolvimento profissional e na saúde integral; o aprimoramento dos processos de investigação criminal com o fortalecimento da inteligência policial e da perícia criminal e, ainda, a inovação como meio de simplificação e melhoria administrativa para os processos internos e para os que oferecem serviços diretamente ao cidadão.

Em síntese, a revisão é própria do dinamismo do planejamento e é essencial para atualizar e projetar o conjunto de ações necessárias ao cumprimento da missão institucional. Não se trata, sobremaneira, de um novo planejamento, mas da continuidade daquele que rege a gestão da Polícia Civil, com os ajustes de rumo, de prioridade e de escalonamento que são naturais desse instrumento de administração.

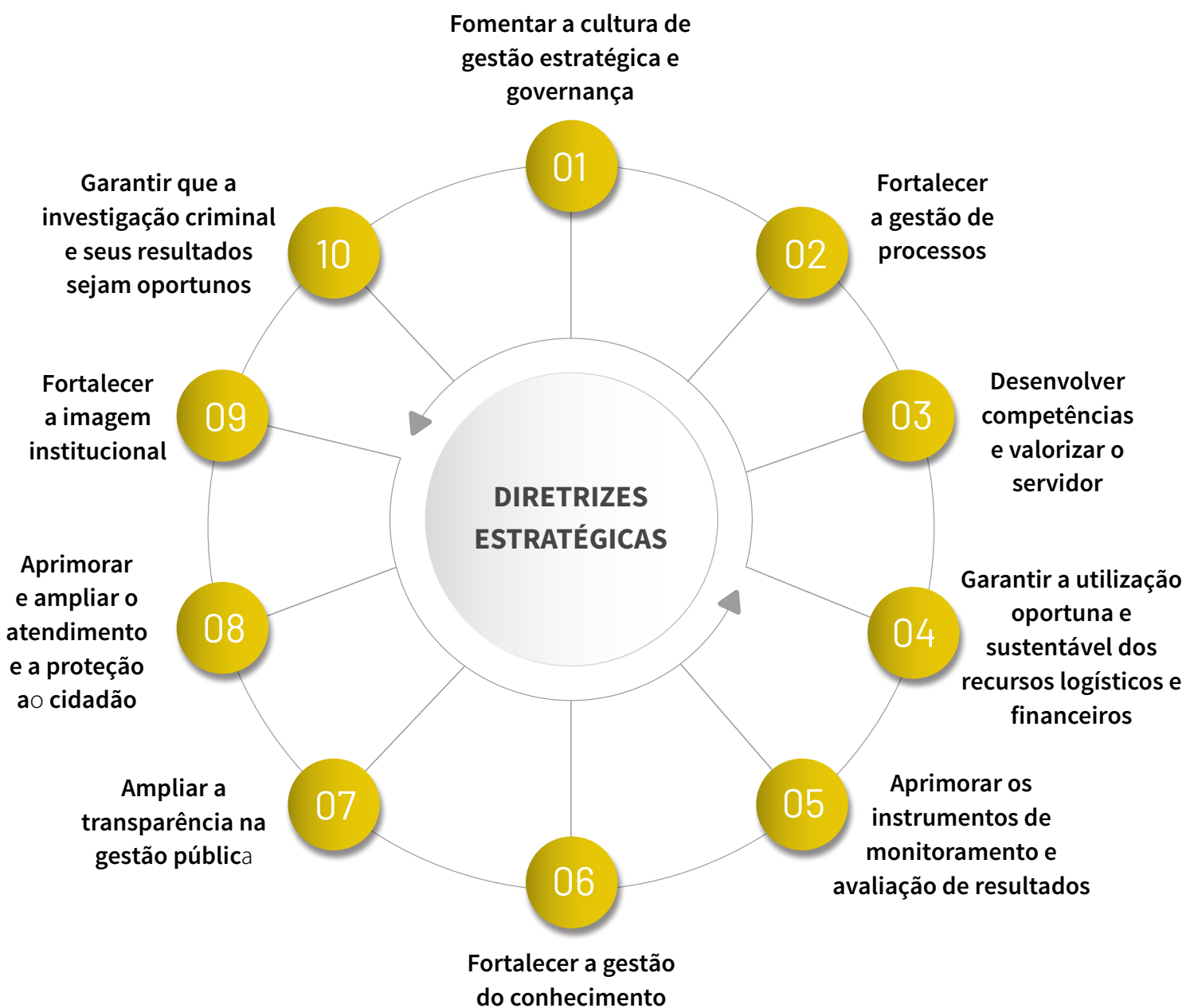
Nesse capítulo, apresentam-se os principais avanços e a nova roupagem de iniciativas, considerando-se o uso de linguagem intuitiva e de forte aderência às terminologias técnicas próprias do universo das políticas públicas, da gestão corporativa e do gerenciamento de projetos.



O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020 – 2027

O Planejamento Estratégico propõe uma lógica taxonômica partindo de diretrizes estratégicas, passando por eixos estratégicos e chegando a iniciativas estratégicas.

As diretrizes estratégicas expressam as prioridades de atuação da PCMG, a partir do diagnóstico elaborado. Foram elas:



Por sua vez, os eixos estratégicos identificaram temáticas de organização para posicionamento dos problemas a serem enfrentados e das oportunidades de melhoria a serem exploradas, cada qual com indicadores estratégicos vinculados para permitir a definição de metas e a mensuração evolutiva. São eles:

Eixo de atuação 1

Relacionamento Institucional

Este eixo abarca iniciativas para posicionar a instituição perante seus diversos públicos, tanto interno (servidores) quanto externo (demais órgãos do sistema de segurança pública, outras Secretarias, órgãos de controle, imprensa, instituições de ensino e pesquisa, prefeituras, entre outros).

INDICADORES ESTRATÉGICOS VINCULADOS

- ↳ Índice de transparência ativa
- ↳ Índice de resolução de manifestações do usuário

Eixo de atuação 2

Gestão de pessoas

Este eixo contempla iniciativas relativas à distribuição de pessoal, descrição de atribuições, competências e mecanismos de aperfeiçoamento e valorização profissional. A gestão de pessoas se propõe a: estimular o desenvolvimento de profissionais competentes, motivados e comprometidos com sua atuação; criar e manter ambiente de trabalho que conduza à excelência no desempenho profissional, à integração dos servidores e à qualidade de vida no trabalho; e modernizar as práticas referentes aos processos de trabalho.

INDICADORES ESTRATÉGICOS VINCULADOS

- ↳ Índice de adequação da gestão por competências
- ↳ Taxa de servidores recapitados pelo plano de capacitação continuada
- ↳ Taxa de absenteísmo por adoecimento ocupacional

Eixo de atuação 3

Controle e qualidade do gasto

Contempla as iniciativas que possam contribuir para a sustentabilidade econômico-financeira da instituição, para a captação de recursos e para o monitoramento da execução orçamentária e financeira. Pretende-se, assim, melhorar a gestão de compras e despesas da organização, padronizando atividades, refinando os mecanismos de controle e garantindo a não interrupção do atendimento à área fim.

INDICADORES ESTRATÉGICOS VINCULADOS

- ↳ Índice de execução orçamentária

Eixo de atuação 4

Inteligência de segurança pública e qualidade da ação policial

Este eixo abarca iniciativas de qualificação do ciclo de investigação policial, qualificação da atuação dos servidores e superação de carências de dados e indicadores sobre criminalidade e desempenho dos órgãos de segurança pública.

INDICADORES ESTRATÉGICOS VINCULADOS

- ↳ Índice de elucidação das investigações - "Taxa de Elucidação"
- ↳ Índice de laudos conclusivos
- ↳ Taxa de recuperação de produtos de crime
- ↳ Índice de tempestividade da atuação correcional
- ↳ Índice de conclusão

Eixo de atuação 5

Modernização administrativa

Neste eixo estão iniciativas para racionalizar e aumentar a capacidade de trabalho da instituição com ênfase nas atividades de apoio, registro e gestão de informações.

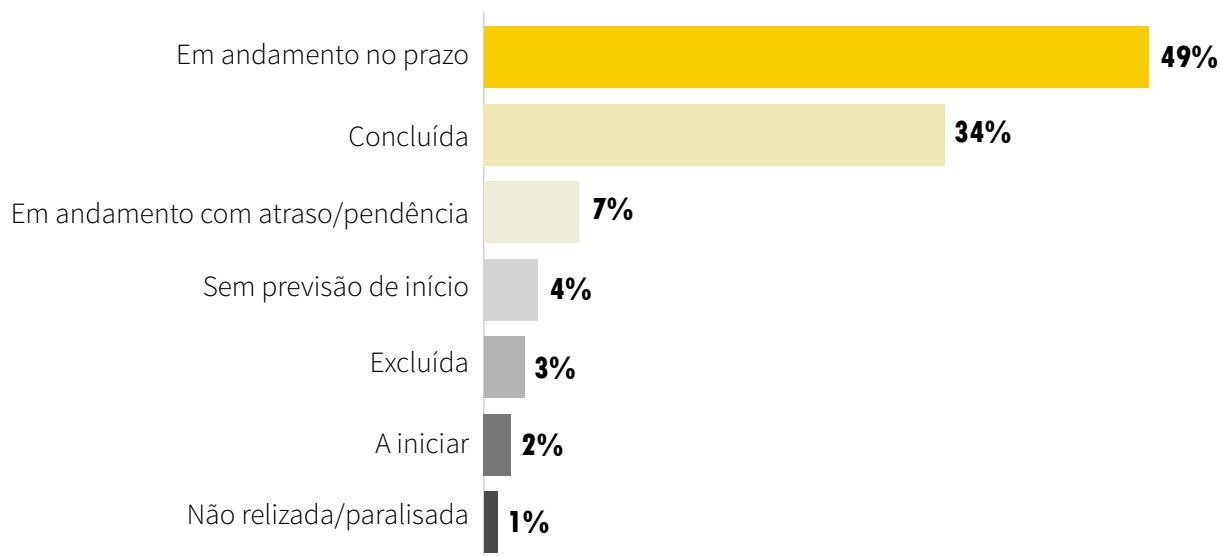
INDICADORES ESTRATÉGICOS VINCULADOS

- ↳ Número de guias referenciais elaborados
- ↳ Taxa de unidades policiais inventariadas

ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS

As ações estratégicas definidas no planejamento estratégico foram implementadas por meio de planos de ação específicos, submetidos às respectivas gerências e com a descrição de etapas e os prazos.

A metodologia de monitoramento comprovou-se eficaz na medida em que o nível de implementação nessa revisão de dois anos é extremamente positivo, conforme ilustrado. No que se refere ao período de 2020/2023, a situação é a seguinte:



No que se refere ao período de 2021/2023, a situação é a seguinte:

TOTAL DE INICIATIVAS

2021 A 2023

68

**INICIATIVAS
CONCLUÍDA**

23

**INICIATIVAS EM
ANDAMENTO**

45



Ações Estratégicas de Destaque

No universo das ações estratégicas definidas e implementadas entre 2021 e 2023, algumas merecem destaque, seja pelo nível de evolução, seja pelo fato de terem alterado o ambiente interno e externo, exigindo, portanto, os ajustes ora propostos. Dentre elas, podem-se citar:



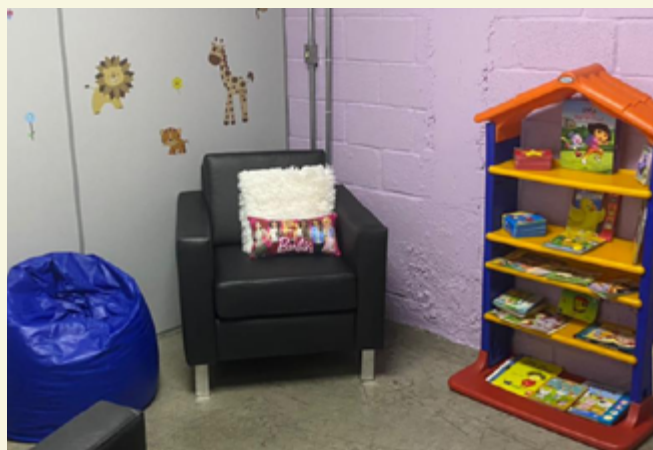
Implantação e expansão de delegacias especializadas de repressão a crimes rurais

- 5º Departamento de Polícia Civil de Uberaba, nas regionais de Uberaba, Araxá e Frutal
- 9º Departamento de Polícia Civil de Uberlândia, na regional de Uberlândia
- 18º Departamento de Polícia Civil de Poços de Caldas, na regional de São Sebastião do Paraíso



Criação do Departamento Estadual de Investigação de Crimes de Trânsito

Instituído pelo Decreto nº 48.199, de 27 de maio de 2021, como parte do processo de desvinculação do Departamento de Trânsito, resguardando-se a competência institucional para a repressão a tais crimes.



Implementação de 13 (treze) salas de depoimento especial

Com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento à criança e ao adolescente, vítima ou testemunha de violência, a estrutura dessas salas propicia um atendimento mais humanizado e acolhedor, fortalecendo a custódia da prova na investigação criminal.



Criação do Manual para Escuta Protegida de Crianças e Adolescentes

O documento foi publicado em abril de 2022 como protocolo de atuação para capacitação e padronização no atendimento às crianças e aos adolescentes vítimas ou testemunhas de violência.



Gestão por Resultados

A partir da elaboração do Planejamento Estratégico 2020-2027, promoveu-se a melhoria da gestão com a identificação clara do direcionamento a ser seguido e dos meios para alcançar o horizonte pretendido, além de implementar-se a metodologia de acompanhamento de resultados por meio da assessoria de planejamento institucional da chefia da polícia civil, propiciando-se a efetiva realização do planejamento elaborado.



Implementação do Projeto “Chame a Frida”

Um aplicativo de Whatsapp que permite o atendimento virtual e imediato de solicitações de mulheres vítimas de violência por meio de mensagens pré-programadas ampliou e tornou mais perceptível e efetivo o acolhimento e a resposta policial em tais casos. O projeto foi vencedor da 5ª edição do prêmio Inova Minas Gerais e da 18ª edição do prêmio nacional Inovare.



Estruturação dos Núcleos Integrados de Atendimento à Mulher (NUIAM)

Destinados às localidades que ainda não possuem delegacias especializadas, os núcleos funcionam nas delegacias de polícia para tornar mais ágil e acolhedor o atendimento às vítimas de violência com recursos materiais de primeira necessidade.



Quadro de Distribuição de Pessoal - QDP

Com o propósito de atualizar e redimensionar os parâmetros de distribuição do efetivo necessário às atividades finalísticas da PCMG, foi implementado o novo QDP por meio da Resolução nº 8.251, de 31 de março de 2023, como modelo de referência para essa distribuição, modernizando-se os mecanismos para a decisão de movimentação funcional.



Painel de Indicadores

Foi implementada a ferramenta de análise de dados por meio de uma interface gráfica que fornece os principais números e dados de interesse gerencial, compilados em tela única com acesso, manuseio e visualização intuitivos, alçando a instituição a uma nova realidade de gestão do conhecimento.



Criação do Núcleo de Orientação, Prevenção e Controle

Com o objetivo de fortalecer a atuação da Corregedoria-Geral de Polícia Civil como órgão de orientação, fiscalização e prevenção, a Resolução nº 8.190, de 14 de outubro de 2021 criou o núcleo para permitir maior segurança no exercício da atividade policial e reduzir desvios de conduta.



Cadeia de Custódia

Com base na Lei Federal nº 13.964, de 24 de dezembro de 2019, o projeto prevê a implementação das ações necessárias à custódia da prova no âmbito da institucional, por meio de estruturas e protocolos de atuação, fortalecendo a atividade pericial e a legitimidade da prova no âmbito da investigação criminal. As unidades do projeto piloto foram instituídas em Governador Valadares e Montes Claros.



Caderno de Indicadores

Foi criado como instrumento de apoio à gestão sistematizando em um documento único as medidas para mensuração de esforços e resultados, permitindo-se a visualização e a demonstração da dinâmica organizacional



RG EXPRESS

Foi implementado o sistema automatizado de identificação biométrica para a identificação de pessoas em larga escala, usando reconhecimento de impressões digitais, face e íris, além de ter sido contratada empresa para a emissão eletrônica de carteira de identidade, iniciando-se, ainda, a emissão do documento de identidade no modelo nacional.



Placas de Identificação Veicular

Foi implementado no estado o novo sistema de placa de identificação de veículos (PIV), permitindo-se mais de 450 milhões de combinações alfanuméricas e solucionando a escassez de combinações de letras e números do modelo antigo.



Vistoria Eletrônica

Com o objetivo de assegurar, celeridade, segurança e erros nos processos de registro e transferência de veículos, a vistoria eletrônica foi implantada em 564 municípios.



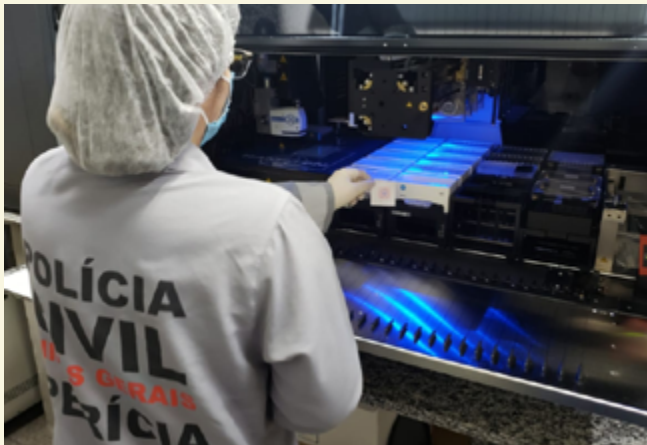
Desconcentração dos Exames Especiais

Os exames destinados a condutores classificados como portadores de deficiência moderada ou grave passaram a ser realizados fora de Belo Horizonte, desobrigando-os das consideráveis dificuldades de deslocamento à capital.



Procedimento de Polícia Judiciário Eletrônico – PPJ-e

Com o objetivo de digitalizar os fluxos e documentos produzidos no âmbito da investigação criminal e das atividades de polícia judiciária, o PPJ-e aperfeiçoa a custódia da informação, propiciando agilidade, celeridade e segurança nos procedimentos e nos dados. Em fase de expansão, foi implementado para os expedientes apartados de medidas protetivas em Belo Horizonte e para a tramitação eletrônica do termo circunstanciado de ocorrência - TCO - na Delegacia Adida ao Juizado Especial Criminal de Belo Horizonte. Atualmente os procedimentos de comunicação de APFD, EAMP e o TCO já estão disponíveis em todo o estado.



Ampliação do Banco Nacional de Perfis Genéticos de DNA – BNPg

com o objetivo de manter perfis genéticos de condenados para auxiliar a apuração criminal e a instrução processual, foram inseridos mais de 10.000 (dez mil) novos perfis genéticos somente em 2021, ultrapassando a marca de 25.741 perfis integrados. A PCMG também integra a campanha de coleta de DNA de familiares de pessoas desaparecidas para favorecer a identificação daqueles sem identidade conhecida ou de restos mortais não identificados.



Expansão do Laboratório de Tecnologia contra a Lavagem de Dinheiro

Para ampliar a capacidade de investigação e rastreamento do dinheiro utilizado em movimentações financeiras possivelmente criminosas, foram implantados novos laboratórios nas seguintes localidades:

- Departamento Estadual de Combate à Corrupção e a Fraudes
- Delegacia de Homicídios de Santa Luzia
- Corregedoria-Geral de Polícia Civil
- Curvelo
- Juiz de Fora
- Lavras
- Montes Claros
- Poços de Caldas
- Uberaba
- Uberlândia
- Unai

REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Aprendizados e Ajustes

A revisão do planejamento estratégico promoveu ajustes de organização e de classificação de prioridades e de amplitude de escopo tendo em vista o estágio de maior amadurecimento institucional, objetivando ainda permitir mais clareza do horizonte a ser buscado e dos meios para alcançá-lo.

O próprio processo de implementação das ações e as mudanças de cenário e ambiente já mencionadas em tópicos anteriores, impuseram a avaliação e agregação do aprendizado para os ajustes necessários, sempre em continuidade ao planejamento que é instrumento inarredável de condução das ações estratégicas.

Revisão das Diretrizes Estratégicas

Nessa perspectiva, o primeiro passo de aplicação do aprendizado às alterações teve como foco as diretrizes estratégicas, tendo sido adotados alguns critérios para a metodologia de revisão:

- Integração de diretrizes cujo conteúdo possui forte interface com a utilização de terminologia descritiva mais ampla.
- Alteração de terminologia das áreas temáticas.

Agrupamento das diretrizes diretamente relacionadas à gestão institucional com a finalidade de fortalecer a visão de gestão por processos.

Fomentar a cultura de **gestão** estratégica e governança

Fortalecer a **gestão** de processos

Fortalecer a **gestão** do conhecimento

Fortalecer a gestão estratégica com foco na otimização de processos, na produção e disseminação de conhecimento e na geração de resultados.

Redefinição da diretriz diretamente vinculada ao público interno, evidenciando-se o comprometimento com as pessoas enquanto mais valioso recurso institucional

Desenvolver competências e valorizar o **servidor**

Desenvolver uma política de atenção integral ao servidor com foco na saúde ocupacional, na valorização funcional, na criação de competências e na progressão na carreira.

Consolidação das diretrizes relacionadas aos meios e resultados para e no cumprimento da missão institucional com o objetivo de expressar a transversalidade das atividades

Garantir a utilização oportuna e sustentável dos **recursos logísticos e financeiros**

Aprimorar os **instrumentos** de monitoramento e avaliação de resultados

Ampliar a **transparência** na gestão pública

Promover a permanente melhoria na qualidade do gasto e no controle da utilização dos recursos materiais e logísticos com ênfase no aprimoramento dos instrumentos de monitoramento e avaliação e na transparência e integridade no trato com a coisa pública.

Conjugação as diretrizes relacionadas à principal atividade da PCMG de forma a conectá-la à finalidade última da prestação dos serviços com foco no público externo, destinatário final da prestação pública

Aprimorar e ampliar o **atendimento e a proteção** ao cidadão

Fortalecer a **imagem** institucional

Garantir que a **investigação criminal** e seus resultados sejam oportunos

Aprimorar integralmente os mecanismos de investigação criminal com ênfase na excelência dos serviços prestados à população, garantindo-se o fortalecimento da imagem institucional por meio da entrega de resultados.

Por fim, foram renumeradas as diretrizes resultantes da revisão realizada:

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

1



Fortalecer a gestão estratégica com foco na otimização de processos, na produção e disseminação de conhecimento e na geração de resultados.

2



Desenvolver uma política de atenção integral ao servidor com foco na saúde ocupacional, na valorização funcional, na criação de competências e na progressão na carreira.

3



Promover a permanente melhoria na qualidade do gasto e no controle da utilização dos recursos materiais e logísticos com ênfase no aprimoramento dos instrumentos de monitoramento e avaliação e na transparência e integridade no trato com a coisa pública.

4



Aprimorar integralmente os mecanismos de investigação criminal com ênfase na excelência dos serviços prestados à população, garantindo-se o fortalecimento da imagem institucional por meio da entrega de resultados.

Revisão dos Eixos Estratégicos

Nessa perspectiva, o primeiro passo de aplicação do aprendizado às alterações teve como foco as diretrizes estratégicas, tendo sido adotados alguns critérios para a metodologia de revisão:

- Ajustes terminológicos para melhorar a comunicação e a compreensão da mensagem.
- Instituição de programas para cada eixo, com o objetivo de internalizar a visão integrativa e transversal das ações que os compõem.

Nesse sentido, foram criados os seguintes **PROGRAMAS** institucionais para as áreas temáticas contempladas pelos eixos na versão inicial do planejamento estratégico, promovendo-se a seguinte alteração:



PROGRAMA DE RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO

Contempla o conjunto de iniciativas relacionadas ao atendimento e comunicação com o público externo e interno da PCMG.



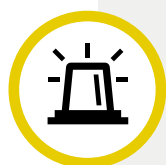
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR

Contempla o conjunto de iniciativas para promover integralmente o desenvolvimento profissional, a gestão de pessoas e a valorização dos integrantes da PCMG como principais recursos de realização da missão institucional.



PROGRAMA DE CONTROLE E QUALIDADE DO GASTO

Contempla o conjunto de iniciativas para melhorar a captação, utilização e alocação dos recursos.



PROGRAMA DE APRIMORAMENTO DA INVESTIGAÇÃO CRIMINAL

Contempla o conjunto de iniciativas para desenvolver integralmente as condições e os meios, as estratégias, as táticas, a tecnologia, os recursos, métodos utilizados na investigação criminal para a otimização técnica e a potencialização dos resultados finalísticos.



PROGRAMA DE APRIMORAMENTO, INOVAÇÃO E SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA

Contempla o conjunto de iniciativas para a melhoria permanente dos processos gerenciais na área meio e na área finalística de entregas ao cliente final, incorporando-se otimização de processos, tecnologia e digitalização.

Revisão das iniciativas estratégicas

A terceira fase da revisão do planejamento estratégico concentrou-se na análise e classificação do universo inicialmente descrito como “iniciativas estratégicas”. Alguns critérios utilizados:

- Classificação de toda e qualquer ação como “iniciativa”, “projeto” ou “processo”.
- Redução quantitativa das ações estratégicas em razão dos avanços gerenciais.

O objetivo foi categorizá-las em três níveis, conforme descrito:



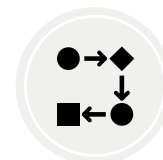
ATIVIDADES

Materializam ações com maior simplicidade de realização ou, ainda, um comando institucional para a busca de uma solução de problema ou oportunidade de melhoria.



PROJETOS

Materializam ações já sistematizadas pela clareza metodológica de um projeto como um esforço temporário que tem por finalidade a entrega de um produto ou a prestação de um serviço.



PROCESSOS

Materializam as principais rotinas realizadas pela instituição de formarecorrente, por meio de entradas, valor agregado e entregas.

Nesse sentido, a versão atualizada do planejamento estratégico resultou em cinco programas contendo ações que foram categorizadas nos níveis descritos acima e serão apresentadas a seguir.





PROGRAMA DE RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO





ATIVIDADES

Promover inovações incrementais na intranet e no site institucional

Implementar o Plano de Integridade

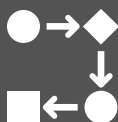
Promover a digitalização de serviços

Promover melhorias incrementais na Delegacia Virtual



PROJETOS

Plantão Digital



PROCESSOS

Uniformização da Identidade Visual

Tratamento de demandas dos canais de comunicação externa

Atendimento ao público



PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR





ATIVIDADES

- Implementar a gestão por competências

- Implementar o Curso Superior de Segurança Pública



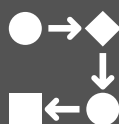
PROJETOS

- Reformulação dos Cursos de Aperfeiçoamento, Chefia e de Gestão Policial

- Melhoria da Estrutura Física da Acadepol

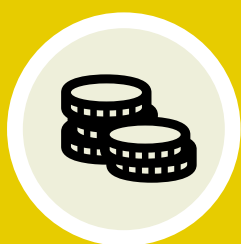
- Quadro de Distribuição de Pessoal

- Atenção ao Servidor



PROCESSOS

- Formação e desenvolvimento do servidor



PROGRAMA DE CONTROLE E QUALIDADE DO GASTO





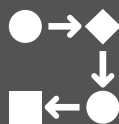
ATIVIDADES

Expandir a utilização de atas de registro de preço elaboradas pela PCMG



PROJETOS

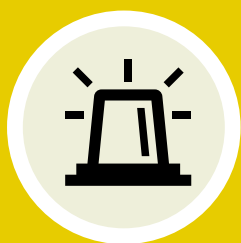
Distribuição de materiais



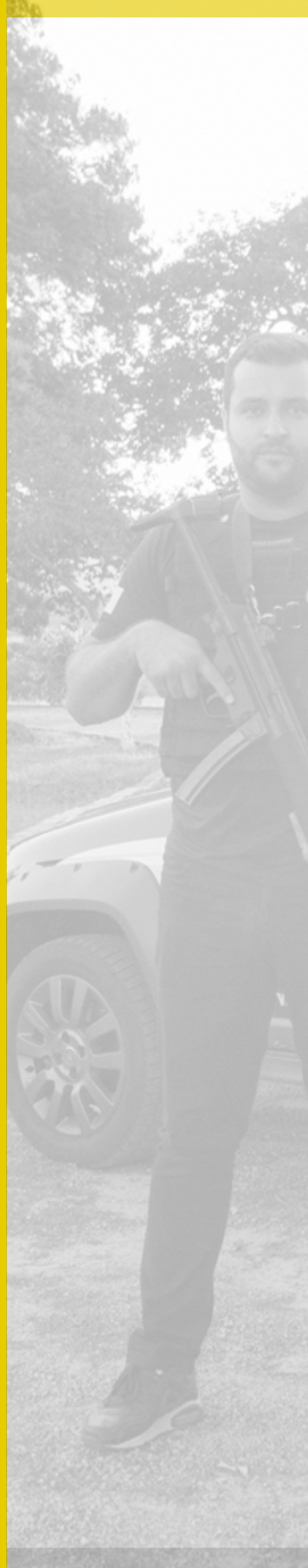
PROCESSOS

Captação e Execução de Recursos

Fluxos de Aquisições e Contratações



PROGRAMA DE CONTROLE E APRIMORAMENTO DA INVESTIGAÇÃO CRIMINAL





ATIVIDADES

- Elaborar plano de aprimoramento da investigação criminal

- Elaborar plano de aprimoramento da Inteligência Policial

- Implementar estratégias de enfrentamento a ações criminosas em escala

- Estruturar unidades de apoio operacional e recursos especiais (Canil, CORE, PUMA, CAT)

- Fortalecer o Núcleo de Orientação, Prevenção e Controle



PROJETOS

- Cadeia de Custódia

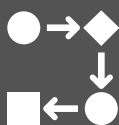
- Dialogar

- Escuta Especializada e Depoimento Especial de Crianças e Adolescentes

- Núcleo Integrado de Perícias

- PPJ-e

- Desconcentração do LAB-LD



PROCESSOS

- Banco de Perfis Genéticos

- Atividade Correcional

- Metas finalísticas



PROGRAMA DE APRIMORAMENTO, INOVAÇÃO E SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA





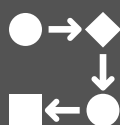
ATIVIDADES

- Plano de Estruturação Predial
- Digitalização do acervo do IIMG
- Quesitação oficial



PROJETOS

- Segurança Patrimonial



PROCESSOS

- Gestão da Frota
- Gestão do Material Bélico
- Gestão de Prédios

MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE

A execução e monitoramento da estratégia da PCMG continuarão sendo realizados por meio de planos específicos, indicando responsáveis, prazos e descrição das etapas de execução, coordenando de forma sistematizada as ações que possibilitem o alcance das prioridades institucionais definidas.

A orientação a respeito dos passos necessários ao desdobramento da estratégia e seu acompanhamento ficará a cargo do escritório de projetos da PCMG. Um escritório de projetos é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias,

ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um escritório de projetos podem variar desde o fornecimento de apoio ao gerenciamento de projetos, com atividades de consultoria, fornecimento de modelos, metodologias e ferramentas, compartilhamento de boas práticas e disponibilização de informações de interesse; até a titularidade da execução de um ou mais projetos.

O escritório de projetos da PCMG foi instituído no âmbito da Assessoria de Planejamento Institucional (API) com a função de análise, padronização e monitoramento dos projetos, fornecendo os recursos para o gerenciamento dos projetos institucionais, desempenhando o planejamento de ações, a identificação de marcos e metas, a elaboração do plano de projetos e o monitoramento da execução dos projetos junto à Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF).

AÇÕES ASSOCIADAS

Uma inovação gerencial contemplada na revisão do planejamento estratégico diz respeito à incorporação de ações que estão associadas à estratégia da PCMG sem, contudo, integrarem o planejamento estratégico.

As ações estratégicas são as iniciativas, projetos e processos identificados como profundamente estruturantes e que são definidos pela Chefia da Polícia Civil, formatados e monitorados diretamente pela Assessoria de Planejamento Institucional.

Por outro lado, as ações associadas são as iniciativas de natureza diversa que tem por finalidade solucionar algum problema local ou regional e que aportem na Chefia da PCMG por intermédio de algum órgão do Conselho Superior. Nesse caso, o papel da Assessoria de Planejamento Institucional se restringe a:

Análise de aderência ao planejamento estratégico: verificação de aderência temática e pertinência institucional da proposta. Diz respeito ao conteúdo.

Apoio na formatação da proposta: auxílio na arquitetura da proposta para que contemple os elementos técnicos suficientes ao desenvolvimento e implantação.

Nessa perspectiva, as ações consideradas estratégicas são formatadas, monitoradas e avaliadas diretamente pela Chefia da Polícia Civil, por meio da Assessoria de Planejamento Institucional, enquanto as ações associadas.

A previsão de ações associadas vinculadas à estratégia pretende capitalizar no ambiente institucional as iniciativas oriundas das diversas unidades com o objetivo de amenizar ou solucionar problemas e, ainda, de implementar melhorias oportunizadas pelos cenários.







FICHA TÉCNICA

Elaboração

Assessoria de Planejamento Institucional

Redação

Rachel Juliene Menezes Sodré
Guilherme Cardoso Vasconcelos
Daniel Barcelos Ferreira
Cynthia Flaviane de Macedo

Revisão

Guilherme Cardoso Vasconcelos
Daniel Barcelos Ferreira

Projeto Gráfico

Cynthia Flaviane de Macedo

Imagens

Assessoria de Comunicação Social
Tiago Ciccarini/ASCOM SEJUSP

Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves

Rodovia Papa João Paulo II, Bairro Serra Verde, nº 4143
Belo Horizonte/MG - Edifício Minas - 4º andar
Tel.: (31) 3915-7271
E-mail: api@policiacivil.mg.gov.br



**POLÍCIA
CIVIL**
MINAS GERAIS



**MINAS
GERAIS**

GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.

www.policiacivil.mg.gov.br

