

MANUAL DE GESTÃO DE INDICADORES DE SEGURANÇA PÚBLICA



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	05
2. OBJETIVOS	06
3. REORDENAMENTO TERRITORIAL	07
4. COORDENAÇÃO DAS RISP	11
5. COORDENAÇÃO DAS AISP.....	12
6. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	13
7. REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS - NÍVEL OPERACIONAL.....	14
8. REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS - NÍVEL TÁTICO.....	16
9. REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS - NÍVEL TÁTICO-ESTRATÉGICO...	18
10. REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS - NÍVEL ESTRATÉGICO	19
11. DINÂMICA DAS REUNIÕES DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE METAS OPERACIONAIS.....	20
12. METAS E INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AISP - Áreas Integradas de Segurança Pública

CIODES - Centro Integrado Operacional de Defesa Social

CPOM - Comando de Polícia Ostensiva Metropolitano da Polícia Militar

CPON - Comando de Polícia Ostensiva Norte da Polícia Militar

CPOS - Comando de Polícia Ostensiva Sul da Polícia Militar

PCES - Polícia Civil do Espírito Santo

PMES - Polícia Militar do Espírito Santo

RMGV - Região Metropolitana da Grande Vitória

RISP - Regiões Integradas de Segurança Pública

SEAE - Secretaria de Estado Extraordinária de Ações Estratégicas

SESP - Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social

SPM - Superintendência de Polícia Metropolitana da Polícia Civil

SPN - Superintendência de Polícia Norte da Polícia Civil

SPS - Superintendência de Polícia Sul da Polícia Civil



APRESENTAÇÃO

Estabelecer estratégias para mitigar ou sanar situações críticas envolve o ato de visualizar uma situação final desejada e determinar os meios efetivos para concretizá-la, auxiliando o tomador de decisão em situações e ambientes limitados pela incerteza e pelo tempo.

Um dos principais desafios nesse tipo de situação é articular os objetivos estratégicos de longo e médio prazo com os de curto prazo, traduzindo-os em ações cotidianas, desdobrando as diretrizes estratégicas anteriormente definidas em orientações para os níveis tático e operacional, assegurando assim a implantação das estratégias através de ações operacionais.

Com base nesses desafios, o presente manual busca identificar, sistematizar e articular um conjunto de procedimentos que possibilite que as políticas públicas de segurança se convertam em resultados que maximizem o bem estar da população.

2

OBJETIVOS

O presente manual tem por finalidade estabelecer instrumentos de articulação institucional em nível territorial e descrever um conjunto de rotinas e práticas a serem adotadas no processo de monitoramento e avaliação de indicadores estratégicos de segurança pública e defesa social. Seus objetivos imediatos são:

- 1.** Delimitar espaços geográficos comuns de atuação das polícias militar e civil para a articulação do planejamento, coordenação e avaliação em nível territorial;
- 2.** Determinar a estrutura decisória, de coordenação, de monitoramento e avaliação para a segurança pública e defesa social;
- 3.** Definir metas para a redução da incidência de indicadores de crimes letais intencionais;
- 4.** Estabelecer metodologia para o desenvolvimento integrado de ações de prevenção e controle da criminalidade violenta;
- 5.** Identificar as ações preparatórias para o processo de acompanhamento de metas e avaliação de resultados;
- 6.** Descrever o fluxo processual e a dinâmica do monitoramento e avaliação de metas operacionais para os órgãos de Segurança Pública e Defesa Social do Estado do Espírito Santo.



REORDENAMENTO TERRITORIAL

A integração entre organismos policiais, especialmente nos níveis tático e operacional, exige, em qualquer contexto, a ocorrência continuada de dois processos básicos: o compartilhamento de informações criminais e o planejamento operacional conjunto.

Tal configuração só se torna possível a partir do estabelecimento de responsabilidades territoriais comuns.

Nesse sentido, o presente manual prevê o reordenamento da organização territorial das Polícias Civil e Militar com o objetivo de promover a coincidência de suas áreas geográficas de planejamento e atuação, mediante a integração das seguintes esferas organizacionais:

- a) Comandos de Polícia Ostensiva da Polícia Militar com Superintendências de Polícia Regionais da Polícia Civil reorganizados em Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP); e
- b) Batalhões/ Cias Independentes da Polícia Militar com Departamentos de Polícia Judiciária/Delegacias de Polícia Civil, reorganizados em Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP)

No plano meso-regional, foram definidas três Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP), correspondentes às áreas de responsabilidade dos Comandos de Polícia Ostensiva da Polícia Militar com as Superintendências de Polícia Regionais da Polícia Civil.

A RISP 01 (metropolitana) abrange geograficamente os municípios de Vitória, Vila Velha, Serra, Cariacica, Viana e Guarapari.

A RISP 02 (norte) contempla os municípios de Mucurici, Montanha, Ponto Belo, Pinheiros, Boa Esperança, Nova Venécia, Vila Pavão, São Gabriel da Palha, Vila Valério, João Neiva, Aracruz, Fundão, Ibirapu, Alto Rio Novo, Pancas, São Domingos do Norte, Governador Lindenberg, Marilândia, Colatina, Baixo Guandu, Ecoporanga, Barra de São Francisco, Água Doce do Norte, Águia Branca, Mantenópolis, Sooretama, Rio Bananal, Linhares, Pedro Canário, Conceição da Barra, São Mateus, Jaguaré, São Roque do Canaã, Itaguaçu, Itarana, Santa Teresa, Santa Maria de Jetibá e Santa Leopoldina.

Na região sul, a RISP 03 responde pelos municípios de Divino de São Lourenço, Dolores do Rio Preto, Guaçuí, Alegre, Jerônimo Monteiro, São José do Calçado, Bom Jesus do Norte, Apiacá, Castelo, Vargem Alta, Cachoeiro de Itapemirim, Muqui, Mimoso do Sul, Atílio Vivacqua, Brejetuba, Muniz Freire, Lúna, Ibitirama, Irupi, Ibatiba, Laranja da Terra, Afonso Cláudio, Venda Nova do Imigrante, Conceição do Castelo, Domingos Martins, Marechal Floriano, Rio Novo do Sul, Itapemirim, Presidente Kennedy, Marataízes, Anchieta, Alfredo Chaves, Iconha e Piúma.

A constituição das áreas das Regiões Integradas de Segurança Pública procurou respeitar a estrutura de divisão regional atualmente em vigor na Polícia Militar (composta por CPOM, CPON e CPOS) e na Polícia Civil, que necessitaria adequar a Superintendência de Polícia do Interior em Superintendências de Polícia Norte e Sul e manter as Superintendências de Polícia Metropolitana, coincidentes com a divisão regional adotada pela polícia Militar. Além disso, considerou a proporcionalidade populacional entre as regiões (população em torno de um milhão de habitantes nas regiões norte e sul e 1,5 milhão na Região Metropolitana).

As Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) foram subdivididas, para fins de adequação operacional, em Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP), correspondentes às áreas de responsabilidade dos Batalhões/ Cias Independentes da Polícia Militar e Departamentos de Polícia Judiciária/Delegacias de Polícia Civil.

O manual contempla a criação de 20 Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP), organizadas de forma a englobar todos os municípios do Estado e distribuídas de acordo com as respectivas subordinções operacionais da seguinte forma:

RISP	AISP	Unidade Coordenadora		Municípios
		PM	PC	
01	01	1º BPM	DCCV	Vitória
	04	4º BPM	DCCV	Vila Velha
	06	6º BPM	DCCV	Serra
	07	7º BPM	DCCV	Cariacica
	10	10º BPM	DCCV	Guarapari
	20	11ª CIA IND	DCCV	Viana

RISP	AISP	Unidade Coordenadora		Municípios
		PM	PC	
02	02	2º BPM	DP de Nova Venécia	Mucurici, Montanha, Ponto Belo, Pinheiros, Boa Esperança, Nova Venécia, Vila Pavão, São Gabriel da Palha e Vila Valério
	05	5º BPM	DP de Aracruz	João Neiva, Aracruz, Fundão e Ibirapu
	08	8º BPM	DPJ de Colatina	Alto Rio Novo, Pancas, São Domingos do Norte, Governador Lindenberg, Marilândia, Colatina e Baixo Guandu
	11	11º BPM	DP de Barra de São Francisco	Ecoporanga, Barra de São Francisco, Água Doce do Norte, Águia Branca e Mantenópolis
	12	12º BPM	DPJ de Linhares	Sooretama, Rio Bananal e Linhares
	13	13º BPM	DPJ de São Mateus	Pedro Canário, Conceição da Barra, São Mateus e Jaguaré
	17	8ª CIA IND	DP de Santa Teresa	São Roque do Canaã, Itaguaçu, Itarana Santa Teresa, Santa Maria de Jetibá e Santa Leopoldina

RISP	AISP	Unidade Coordenadora		Municípios
		PM	PC	
03	03	3º BPM	DP de Alegre	Divino de São Lourenço, Dolores do Rio Preto, Guaçuí, Alegre, Jerônimo Monteiro, São José do Calçado, Bom Jesus do Norte e Apiacá
	09	9º BPM	DPJ de Cachoeiro de Itapemirim	Castelo, Vargem Alta, Cachoeiro de Itapemirim, Muqui, Mimoso do Sul e Atílio Vivacqua
	14	14º BPM	DP de Ibatiba	Brejetuba, Muniz Freire, Iúna, Ibitirama, Irupi e Ibatiba
	15	2ª CIA IND	DP de Venda Nova do Imigrante	Laranja da Terra, Afonso Cláudio, Venda Nova do Imigrante e Conc. do Castelo
	16	6ª CIA IND	DP de D. Martins	Domingos Martins e Marechal Floriano
	18	9ª CIA IND	DP de Itapemirim	Rio Novo do Sul, Itapemirim, Presidente Kennedy e Marataízes
	19	10ª CIA IND	DP de Anchieta	Anchieta, Alfredo Chaves, Iconha e Piúma

As Áreas Integradas de Segurança Pública, além de respeitar a divisão operacional atualmente em vigor na Polícia Militar (composta pelos Batalhões/ Cias Independentes), considerou a conformação aos limites municipais.

4

COORDENAÇÃO DAS RISP

A coordenação das RISP será traduzido, em termos práticos, na correspondência entre um Comando de Policiamento Ostensivo da Polícia Militar com uma Superintendência de Polícia Regional da Polícia Civil.

Cada RISP terá dois coordenadores operacionais, um nomeado pela Polícia Militar e outro pela Polícia Civil. Os coordenadores responderão solidariamente pelos resultados alcançados.

A RISP Metropolitana será coordenada respectivamente pelo Oficial Comandante do Policiamento Ostensivo Metropolitano (CPOM) e pelo Delegado Superintendente de Polícia Metropolitana (SPM). Da mesma forma, a RISP Norte será coordenada pelo Oficial Comandante do Policiamento Ostensivo Norte (CPON) e pelo Delegado Superintendente de Polícia do Norte (SPN) e a RISP Sul será coordenada pelo Oficial Comandante do Policiamento Ostensivo Sul (CPOS) e pelo Delegado Superintendente de Polícia do Sul (SPS).

Os responsáveis das RISP, além das atribuições internas inerentes às suas respectivas instituições, também serão responsáveis pelo(a):

- a) estabelecimento de estratégias de integração e cooperação tática/operacional em sua região de responsabilidade;
- b) instituição de um fórum permanente de análise, compartilhamento de informações e ações conjuntas;
- c) adequação dos recursos humanos e logísticos às necessidades regionais;
- d) acompanhamento e avaliação das ações realizadas;
- e) promoção de uma rotina de reuniões de monitoramento do cumprimento das metas operacionais e administrativas pertinentes à sua região.



COORDENAÇÃO DAS AISP

As Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP) adotarão estrutura de coordenação similar à das Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP), com um coordenador indicado pela Polícia Militar e outro pela Polícia Civil, que responderão solidariamente pelos resultados das AISP.

Os responsáveis pelas AISP, além das atribuições internas inerentes às suas respectivas instituições, também serão responsáveis pelo:

- a) estabelecimento de estratégias de integração e cooperação operacional em sua área de responsabilidade;
- b) pela instituição de um fórum permanente de análise, compartilhamento de informações e ações conjuntas;
- c) pela adequação dos recursos humanos e logísticos às necessidades da AISP;
- d) pelo acompanhamento e avaliação das ações e operações realizadas;
- e) promoção de uma rotina de reuniões e monitoramento do cumprimento das metas operacionais e administrativas pertinentes à sua AISP.

As AISP localizadas no interior do Estado terão como responsáveis: o Delegado Titular do DPJ/Delegacia 24 horas e o Comandante do Batalhão da Polícia Militar/Companhia Independente da área.

Na Região Metropolitana da Grande Vitória, as AISP terão como responsáveis: O Delegado Titular da Delegacia de Crimes Contra a Vida (DCCV) e o Comandante do Batalhão da Polícia Militar da área.



MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O Modelo de Gestão do Programa Estado Presente estrutura-se, desde sua criação, sobre um conjunto de reuniões de monitoramento, avaliação e adequação da gestão das diretrizes e objetivos estratégicos do governo.

As Reuniões de monitoramento, avaliação e adequação da gestão são instâncias de análise, elaboração de planos de ação e reportes de resultados que acontecem em todos os níveis do programa, do nível estratégico ao operacional, cada qual com sua função específica no processo de trabalho.

Neste manual, optou-se por estratificar as estruturas decisórias em quatro níveis gerenciais distintos:

- a) nível operacional (AISP);
- b) nível tático-operacional (AISP/RISP);
- c) nível tático-estratégico (RISP/SESP);
- d) nível estratégico (SESP/SEAE).

As reuniões de acompanhamento deverão obedecer à hierarquia gerencial (iniciando no nível operacional e evoluindo ao estratégico). Possuem, portanto, dinâmicas distintas em função do nível em que ocorre e em função dos resultados que precisa produzir. Seus principais objetivos são:

- a) Produzir as análises necessárias para o entendimento do problema;
- b) Identificar as causas de sua ocorrência e/ou manutenção;
- c) Elaborar Planos de Ação para o combate dessas causas com foco;
- d) Reportar os resultados alcançados, para que seja possível padronizar aqueles que obtiveram sucesso ou estabelecer ações corretivas naqueles que não atingiram seus resultados esperados, na medida em que couber.



REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS - NÍVEL OPERACIONAL

No nível das **AISP (operacional)**, as reuniões de monitoramento ocorrerão quinzenalmente (poderão também ser realizadas semanalmente, de acordo com a disponibilidade e interesse de cada gestor). Inicialmente os Comandantes de Batalhão/Cias Independentes e os Delegados Titulares deverão organizar uma reunião de trabalho conjunta para estabelecer um **Plano de Ação Integrada no nível operacional**. Este plano deve contemplar uma ampla **análise do fenômeno criminal** de sua AISP, a **identificação de causas da criminalidade local** e a definição e **priorização de ações a serem implementadas** - posteriormente, desdobradas em **Planos de Ação Operacionais** por cada instituição policial.

Estabelecido o **Plano de Ação Integrada**, as reuniões das AISP deverão discutir e acompanhar gerencialmente a execução das ações propostas e os respectivos desdobramentos nos **Planos de Ação Operacional** de cada Delegacia ou CIA PM, quanto ao que se pretendia fazer, aos prazos e resultados preliminares.

Essa rotina de reuniões entre os responsáveis pelas AISP buscam permitir o desenvolvimento de ações preventivas quando forem identificadas dificuldades na execução de uma ação proposta ou mudanças significativas no fenômeno criminal, tornando possível uma reação rápida para que a meta do mês para os indicadores estratégicos de criminalidade priorizados seja atingida.

O foco da avaliação do cumprimento do Plano de Ação Operacional deve ser a verificação da execução do que foi proposto, por quem foi responsabilizado por executar, o prazo de implementação da ação, a forma e os recursos utilizados para a sua implementação.

Todas as reuniões deverão ser documentadas e, seus extratos, encaminhados ao escalão gerencial superior (RISP). O registro de atas, transcrição de Planos de Ação, expedição de comunicados e outras providencias administrativas decorrentes da realização das reuniões, estará a cargo da função de secretário, nomeado de comum acordo entre os gestores da AISP.

Reunião das AISP	PM	PC	Outros
Foco	Resultados da meta dos indicadores da AISP e status do cumprimento do Plano de Ação Operacional		
Periodicidade	Qinzenal		
Coordenação	Comandante do Batalhão/ Cia Independente	Delegado designado pelo Chefe PC	
Participantes	Comandantes de CIAPM	Delegados Titulares, Delegados Adjuntos	Convidados (sociedade ou de outras instituições do governo)
Secretário	Designado pelo Comandante do Batalhão/ Cia Independente ou Delegado Titular		
Produto	Plano de Ação Integrado elaborado ou atualizado, com todas as alterações necessárias para que a meta seja atingida		

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.

As soluções propostas deverão ser apresentadas de forma objetiva, visando a redução da incidência dos delitos priorizados num prazo determinado.

Ao final, será produzido um relatório, que após a validação, deverá ser remetido ao escalão superior (RISP) e à SESP e SEAE para fins de registro e controle.

Todas as AISP que não atingirem a meta mensal serão convocadas a participar da reunião da RISP a que estiver subordinada.



REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS - NÍVEL TÁTICO

No nível das **RISP (tático)**, as reuniões de monitoramento ocorrerão também mensalmente, após o recebimento dos reportes oriundos das reuniões das AISP e posterior avaliação dos resultados apurados.

Para esta reunião a RISP deverá convocar as AISP **que não atingirem a meta mensal** previamente estabelecida. As reuniões serão acompanhadas por um representante da SESP, para articular eventuais intervenções em nível de Estado.

Haverá uma reunião individual de acompanhamento de resultados com cada AISP. O objetivo é permitir que os coordenadores das RISP, tomem conhecimento das características do fenômeno criminal existente em cada AISP e da inclusão e/ou alteração das ações previamente estabelecidas no plano de Ação original.

A apresentação das análises e resultados aos coordenadores das RISP estará a cargo do Comandante de Batalhão da PM e do Delegado designado pelo Chefe da Polícia Civil responsável por coordenar as DP envolvidas.

Nessa reunião, os Comandantes de CPO e Superintendentes de Polícia Civil 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 amplo para que alguma eventual ação proposta, que demande esta intervenção, seja realizada com sucesso pelos seus comandados.

Reunião das RISP	PM	PC	Outros
Foco	Resultados da meta dos indicadores da AISP e status do cumprimento do Plano de Ação Integrado		
Periodicidade	Mensal		
Coordenação	Comandante do CPO	Superintendente PC	
Participantes	Comandante do Batalhão/ Cia Independente	Delegado designado pelo Chefe PC	Convidados (sociedade ou de outras instituições do governo)
Secretário	Designado pelo CPO ou Superintendente PC		
Produto	Plano de Ação validado e/ou ajustado e envolvidos da reunião preparados para a reunião com o escalão superior		

Como acontece na reunião de nível operacional, as soluções propostas pela RISP deverão focar a redução da incidência dos delitos priorizados num prazo determinado de tempo.

Ao final, deverá ser produzido um relatório, que após a validação, será encaminhado para avaliação ao escalão superior (SESP), com cópia para a SEAE para fins de registro e controle.



REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS - NÍVEL TÁTICO-ESTRATÉGICO

As reuniões de acompanhamento de resultados no nível **tático-estratégico** acontecerão após apuração dos resultados das reuniões das RISP.

Nesse nível, as reuniões mensais terão sua convocação realizada formalmente pela SESP, para que as RISP cujos resultados em termos de indicador de criminalidade, não alcançarem as metas estabelecidas, apresentem as soluções para redução da incidência criminal propostas nas reuniões de nível tático e operacional a um comitê formado pelo Secretário de Segurança Pública e Defesa Social, Comandante Geral da Polícia Militar e Delegado Chefe da Polícia Civil.

As reuniões de acompanhamento de resultados com cada RISP deverão ser realizadas individualmente.

A SESP proporá, caso necessário, ajustes no Plano de Ação Integrado 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.

Reunião da SESP	PM	PC	Outros
Foco	Resultados da meta dos indicadores das RISP e status do cumprimento do Plano de Ação Integrado		
Periodicidade	Mensal		
Coordenação	Secretário Estadual de Segurança Pública e Defesa Social, presidindo comitê composto pelo Comandante Geral da PM e pelo Chefe da Polícia Civil		
Participantes	CPOM, CPON e CPOS e Comandante do Batalhão/Cia Independente convocados	SPM, SPN e SPS e Delegados convocados	Convidados (sociedade ou de outras instituições do governo)
Secretário	Designado pelo SESP		
Produto	Plano de Ação Integrado PM e PC validado e/ou ajustado e envolvidos da reunião preparados para a reunião com o Governador		

Ao final da reunião deverá ser produzido um relatório, que após a validação, será encaminhado para a SEAE para a preparação da reunião mensal de avaliação de indicadores do Programa Estado Presente.

10

REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS - NÍVEL ESTRATÉGICO

As reuniões de avaliação de resultados do Programa Estado Presente (**nível estratégico**) serão convocadas formalmente pela SEAE, para avaliação mensal de indicadores estratégicos.

As RISP e suas respectivas AISP cujos resultados em termos de indicador de criminalidade, não alcançarem as metas estabelecidas, apresentarão ao Exmo. Senhor Governador do Estado as soluções para redução da incidência criminal validadas em reunião anterior pelo comitê composto pelo Secretário Estadual de Segurança Pública e Defesa Social, pelo Comandante Geral da Polícia Militar e pelo Chefe da Polícia Civil.

Reunião do Estado Presente	PM	PC	Outros
Foco	Resultado da meta dos Indicadores Estratégicos do Estado		
Periodicidade	Mensal		
Coordenação	Governador do Estado, secretariado pelo Secretário Estadual de Ações Estratégicas		
Participantes	CPOM, CPON e CPOS e Comandante do Batalhão/Cia Independente convocados	SPM, SPN e SPS e Delegados convocados	Convidados (sociedade ou de outras instituições do governo)
Secretário	Designado pelo SEAE		
Produto	Plano Estadual de Ação Integrado validado.		

Ao final da reunião será produzida uma ata, que após a validação, será encaminhada aos participantes para a adoção de ações derivadas de eventuais deliberações do Exmo Senhor Governador e será arquivada na SEAE para fins de registro e controle.



DINÂMICA DAS REUNIÕES DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE METAS OPERACIONAIS

Os comandantes e delegados responsáveis pela coordenação das RISP/AISP deverão inicialmente reunir-se para definir as datas, horários e locais das reuniões regulares (quinzenais ou mensais). Este cronograma deverá então ser encaminhado à Secretaria de Ações Estratégicas, à Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social, à chefia da Polícia Civil e ao comando da Polícia Militar para conhecimento e demais ações de apoio e suporte.

Nos níveis operacional, cada área integrada, imediatamente após a primeira reunião geral, deverá proceder à identificação dos problemas de segurança pública da área para a elaboração do Plano de Ação Integrado.

O diagnóstico inicial dos problemas de segurança da área integrada deve basear-se em dados de fontes oficiais disponíveis, na experiência dos policiais que atuam na área integrada, nas demandas comunitárias e na incidência dos principais crimes (tipo, frequência, horários e locais), sua gravidade e repercussão, suas características e interligações.

Para facilitar o processo de identificação dos problemas é oportuno indagar:

1. O que está ocorrendo em minha área?
2. Porque está ocorrendo?
3. Onde ocorre com maior frequência?
4. Quando ocorre com maior frequência?
5. Como ocorrem esses crimes?
6. Quem pratica os crimes?
7. Quem são as vítimas mais frequentes?
8. Qual o impacto desses crimes nas comunidades onde atuo?
9. Quais parcerias e colaborações, além das polícias, eu posso promover para ajudar a resolver de forma criativa e eficaz os problemas?

Uma vez identificados os problemas de cada região ou área integrada, importa determinar quais os crimes, os eventos violentos e desordeiros merecem ser reprimidos, dissuadidos e prevenidos em primeiro lugar e com mais vigor. Para facilitar o trabalho de priorização é oportuno classificar em ordem de relevância os eventos identificados.

Inicia-se a partir dessa hierarquização o planejamento das medidas necessárias para reduzir os crimes, as dinâmicas violentas e desordeiras

segundo a escala das prioridades estabelecida. Nessa etapa do planejamento é oportuno indagar:

1. As ações rotineiras das polícias militar e civil atendem às necessidades e prioridades estabelecidas para a área integrada?
2. Quais investigações poderiam ser úteis, tanto à prevenção, quanto à prisão dos criminosos que atuam na área?
3. As atividades de investigação estão produzindo resultados satisfatórios?
4. Qual é a taxa de elucidação obtida para os crimes que foram priorizados?
5. Os planos de ronda das modalidades de policiamento ostensivo ofertadas atendem as prioridades estabelecidas?
6. A cobertura ostensiva tem sido proativa?
7. De que modo a Polícia Civil e a Polícia Militar devem colaborar, em cada caso específico?
8. O trabalho dos PM tem facilitado o trabalho dos investigadores e vice-versa?
9. A cooperação entre eles tem sido satisfatória?
10. Quais as dificuldades enfrentadas tem comprometido o bom andamento do trabalho policial ostensivo e investigativo?

O resultado final da etapa de planejamento deverá contemplar estabelecimento de medidas operacionais (soluções) de curtíssimo, curto, médio e longo prazos em sintonia com a identificação dos problemas (diagnóstico), as prioridades, as metas e os prazos estabelecidos.

No intuito de facilitar a execução do planejamento e, sobretudo, a avaliação e a correção das medidas adotadas durante as reuniões é oportuno sistematizá-lo de forma clara e objetiva, como no seguinte modelo:

PLANO DE AÇÃO INTEGRADO							
AISP		COORDENADORES RESPONSÁVEIS			DATA DE ELABORAÇÃO		
PARTICIPANTES						DATA DE ATUALIZAÇÃO	
PRIORIDADE	PROBLEMA	O QUE FAZER	COMO FAZER	RESPONSÁVEL	PRAZO	STATUS	OBSERVAÇÕES

De posse do Plano de Ação Integrado nos níveis operacional e tático-operacional (AISP e RISP), o comandante e o delegado responsáveis pela farão a apresentação do plano para o escalão a que estiver subordinado, objetivando a aprovação e autorização.

Após a aprovação e autorização o plano conjunto deverá ser apresentado a todos os policiais civis e militares e terá início a sua implantação.

Cada nova reunião de trabalho deverá começar pela avaliação do cumprimento das ações estabelecidas na reunião anterior, sobretudo a execução daquelas de curtíssimo prazo.

Como os procedimentos operacionais podem precisar de ajustes baseados nas sugestões dos policiais ou da comunidade, é sempre recomendável refazer as indagações que orientaram a identificação e hierarquização dos problemas, assim como a definição das medidas adotadas:

1. Os principais problemas continuam sendo os mesmos?
2. A hierarquia de prioridades deve permanecer a mesma?
3. As medidas adotadas produziram os resultados esperados?
4. É necessário executar novas iniciativas?
5. Quais devem ser as metas a alcançar até a próxima reunião? etc.

Note-se que as novas perguntas devem ser orientadas tanto para a avaliação das medidas e métodos adotados na primeira reunião, quanto para os novos problemas identificados.

As respostas obtidas servirão de guia para ajustes e correções, sempre que considerados necessários.

Após cada reunião, um relatório deverá ser encaminhado ao escalão superior, contendo informações acerca dos processos operacionais desenvolvidos no período, e deverão contemplar as seguintes informações:

1. Quantitativo de armas apreendidas;
2. Quantitativo de substâncias entorpecentes apreendidas;
3. Quantitativo de pessoas presas em flagrante delito;
4. Quantitativo de operações policiais (tipos padrão) realizadas;
5. Quantitativo de mandados de prisão (por tipificação) cumpridos;
6. Quantitativo de Inquéritos Policiais (homicídio) relatados.

Os relatórios serão sistematizados com o intuito de apresentar os dados de interesse estratégico de forma clara e objetiva, conforme se pode observar no modelo a seguir:

RELATÓRIO DA REUNIÃO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

RISP		COORDENADORES RESPONSÁVEIS	DATA DA REUNIÃO
AISP			

PARTICIPANTES	
---------------	--

ARMAS DE FOGO APREENDIDAS

BO	DATA	MUNICÍPIO	BAIRRO	TIPO	CALIBRE	NUMERAÇÃO

SUBSTÂNCIAS ENTORPECENTES APREENDIDAS

BO	DATA	MUNICÍPIO	BAIRRO	TIPO	PESO (GRAMA)

PESSOAS PRESAS EM FLAGRANTE DELITO

BO	DATA	MUNICÍPIO	BAIRRO	NOME	DELITO

OPERAÇÕES POLICIAIS

DATA	HORARIO	MUNICÍPIO	BAIRRO	TIPO	EFETIVO

MANDADOS DE PRISÃO CUMPRIDOS

NÚMERO	DATA	MUNICÍPIO	BAIRRO	NOME	DELITO

INQUÉRITOS POLICIAIS CONCLUÍDOS

NÚMERO IP	DATA DE INSTAURAÇÃO	STATUS	DATA DE CONCLUSÃO	NOME DA VÍTIMA	NOME DO ACUSADO

Os coordenadores das AISP e RISP serão responsáveis pela elaboração e remessa do relatório, até o quinto dia útil após a data em que ocorreu a reunião.



METAS E INDICADORES ESTRATÉGICOS

Indicadores estratégicos são instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado objeto, que no caso do processo de monitoramento e avaliação do Programa Estado Presente implica em alcançar um objetivo estratégico.

As metas de um indicador representam o desempenho esperado para uma data futura. No conceito do Programa Estado Presente, metas de longo prazo definem o desempenho esperado por um indicador estratégico no mesmo horizonte de tempo da estratégia.

O principal indicador estratégico considerado para o processo de monitoramento e avaliação do Programa Estado Presente será medido a partir do número de óbitos por homicídio doloso, por local de ocorrência (RISP, AISP e município), no ano considerado.

Para fins deste manual, as metas foram estabelecidas levando-se em consideração a realidade distinta existente entre os municípios objeto de sua aplicação.

Considerou-se ainda a utilização de um gradiente de manutenção ou redução, segundo critérios técnicos, a ser aplicado sobre os dados do ano imediatamente anterior para identificação das oportunidades possíveis para o ano seguinte e a análise por uma Comissão de Acompanhamento e Avaliação composta pelo Secretário de Ações Estratégicas, pelo Secretário de Segurança Pública e Defesa Social, pelo Comandante Geral da Polícia Militar e pelo Delegado Chefe da Polícia Civil, que poderá efetuar a alteração das metas e da metodologia apresentadas, objetivando um melhor ajuste à dinâmica criminal, social e à realidade operacional dos diversos órgãos envolvidos.

Os resultados obtidos pelas RISP e AISP serão organizados em um ranking, estabelecido de acordo com indicadores de resultado e indicadores de processo definidos pela SESP.

O objetivo é comparar os desempenhos e fornecer subsídios para o estabelecimento de metas futuras, além de possibilitar a identificação dos benchmarks hipotéticos que servirão de referência para outras RISP/AISP.

