

RESOLUÇÃO SSP 263 DE 26 DE JULHO DE 1999

Alterada pela **RESOLUÇÃO SSP Nº 607 DE 24 DE MARÇO DE 2003.**

*Define os coordenadores das áreas integradas de Segurança Pública, e dá outras providências.*

O Secretário de Estado de Segurança Pública, no uso de suas atribuições legais, e

Considerando a implantação de Áreas Integradas de Segurança Pública;

Considerando a necessidade de definir as responsabilidades pelo desempenho das Áreas de Integradas de Segurança Pública, bem como suas atribuições,

**RESOLVE:**

~~Art. 1º. São Coordenadores de cada Área Integrada de Segurança Pública – AISP, o Delegado Titular da Delegacia de Polícia e o Comandante do Batalhão de Polícia Militar, consoante tabela constante no Anexo I desta Resolução.~~

“Art. 1º - São Coordenadores de cada Área Integrada de Segurança Pública – AISP, nas respectivas instituições, o Delegado Titular e o Comandante da Polícia Militar mais antigos”.  
Alterado pela **RESOLUÇÃO SSP Nº 607 DE 24 DE MARÇO DE 2003.**

**Art. 2º.** Os Coordenadores de cada AISP serão responsáveis, no âmbito das mesmas, pelos resultados da Instituição, Polícia Civil ou Polícia Militar, que representam.

**Art. 3º.** São atribuições genéricas dos Coordenadores da AISP:

- I) Manter estreito relacionamento com o parceiro Coordenador da respectiva AISP;
- II) Planejar e executar conjuntamente, no âmbito de suas atribuições legais, as ações policiais na respectiva AISP;
- III) Realizar intercâmbio de informações e dados estatísticos, úteis para a redução dos índices de criminalidade à área da AISP;
- IV) Solicitar recursos materiais e humanos à organização competente, destinados ao bom desempenho das UPAJ ou Uop da área da AISP;
- V) Reportar-se a Autoridade competente designada pelo Chefe da PCERJ ou Comandante Geral da PMERJ, conforme o órgão que represente;
- VI) Outras atividades necessárias ao bom desempenho da AISP, conforme instruções provisórias constantes do Anexo II desta Resolução.

**Art. 4º.** Os casos porventura omissos nesta Resolução serão solucionados pelo colegiado previsto no art. 5º da Resolução SSP n.º 0248 de 30 de abril de 1999.

**Art. 5º.** Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 26 de julho de 1999.

JOSIAS QUINTAL DE OLIVEIRA

Secretário de Estado

**ANEXO I**

Revogado pela **RESOLUÇÃO SSP Nº 607 DE 24 DE MARÇO DE 2003**

ÁREA	POLÍCIA MILITAR	POLÍCIA CIVIL
1	Comandante do 1º BPM	Titular da 06ª DP
2	Comandante do 2º BPM	Titular da 10ª DP
3	Comandante do 3º BPM	Titular da 23ª DP
4	Comandante do 4º BPM	Titular da 17ª DP

5	Comandante do 5 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 04 <sup>a</sup> -DP
6	Comandante do 6 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 19 <sup>a</sup> -DP
7	Comandante do 7 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 72 <sup>a</sup> -DP
8	Comandante do 8 <sup>o</sup> -BPM	Diretor DRPI V
9	Comandante do 9 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 28 <sup>a</sup> -DP
10	Comandante do 10 <sup>o</sup> -BPM	Diretor DRPI II
11	Comandante do 11 <sup>o</sup> -BPM	Diretor DRPI VI
12	Comandante do 12 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 76 <sup>a</sup> -DP
13	A ser implantada	
14	Comandante do 14 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 34 <sup>a</sup> -DP
15	Comandante do 15 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 59 <sup>a</sup> -DP
16	Comandante do 16 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 22 <sup>a</sup> -DP
17	Comandante do 17 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 37 <sup>a</sup> -DP
18	Comandante do 18 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 32 <sup>a</sup> -DP
19	Comandante do 19 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 12 <sup>a</sup> -DP
20	Comandante do 20 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 52 <sup>a</sup> -DP
21	A ser implantada	
22	Comandante do 22 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 21 <sup>a</sup> -DP
23	Comandante do 23 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 14 <sup>a</sup> -DP
24	Comandante do 24 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 55 <sup>a</sup> -DP
25	Comandante do 25 <sup>o</sup> -BPM	Diretor DRPI IV
26	Comandante do 26 <sup>o</sup> -BPM	Diretor DRPI III
27	Comandante do 27 <sup>o</sup> -BPM	Titular da 36 <sup>a</sup> -DP
28	Comandante do 28 <sup>o</sup> -BPM	Diretor DRPI II
29	Comandante do 29 <sup>o</sup> -BPM	Diretor DRPI V
30	Comandante do 30 <sup>o</sup> -BPM	Diretor DRPI III
34	RCECS	Titular da 35 <sup>a</sup> -DP
32	2 <sup>o</sup> -CIPM	Diretor DRPI I
33	3 <sup>o</sup> -CIPM	Titular da 65 <sup>a</sup> -DP
34	5 <sup>o</sup> -CIPM	Diretor DRPI IV
35	6 <sup>o</sup> -CIPM	Diretor DRPI IV
36	7 <sup>o</sup> -CIPM	Titular da 16 <sup>a</sup> -DP

## **ANEXO II**

### **Áreas Integradas de Segurança Pública**

#### **Instruções Provisórias**

##### **Apresentação**

A Introdução das Áreas Integradas de Segurança significa uma transformação profunda na forma de trabalhar das agências de segurança pública, tanto da Secretaria de Segurança, quanto das Polícias Civil e Militar. Não é só porque implica mudanças das áreas geográficas sob responsabilidade de cada uma das unidades policiais, mas sobretudo porque essa responsabilidade passa a ser compartilhada, exige planejamento e avaliações permanentes, viabilizando o monitoramento, graças ao qual o erro pode converter-se em instrumento de correção e aperfeiçoamento.

Para a plena implantação das áreas integradas a Secretaria de Segurança está fornecendo para todos os Batalhões de Polícia Militar e todas as Delegacias Policiais do Estado estas instruções provisórias, com o seguinte material:

- mapa do Estado dividido em áreas de segurança;
- mapa da área de segurança da qual participa cada Uop e cada DP destinatária do material enviado;
- texto expondo as razões que justificam a delimitação geográfica adotada;
- texto descrevendo os procedimentos que devem ser postos em prática imediatamente;
- agenda identificando as datas dos encontros na Secretaria de Segurança Pública para avaliação dos primeiros resultados e para definições das mudanças eventualmente necessárias nos métodos e nos planos de ação policial inicialmente postos em prática.

#### **Capítulo 1**

##### **FINALIDADE**

Orientar os escalões subordinados das Polícias Civil e Militar para o planejamento conjunto das ações operacionais a serem desenvolvidas por ocasião da implantação das Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP' s).

#### **Capítulo 2**

##### **OBJETIVOS**

- a)** Padronizar a metodologia para o planejamento, coordenação e controle das ações operacionais a serem desenvolvidas por ocasião da implantação das Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP' s).
- b)** Direcionar as ações de Polícia Judiciária e Polícia Ostensiva, dos responsáveis pela implantação das AISP, para o conjunto de princípios, métodos e procedimentos que atendam com qualidade e custos adequados as necessidades e expectativas da população usuária dos serviços de segurança pública.
- c)** Estreitar a ligação entre as corporações das Polícias Civil e Militar, bem como destas com as comunidades abrangidas pelas AISP' s, através da gestão participativa na identificação e resolução dos problemas locais de segurança pública.
- d)** Complementar a Resolução SSP nº 0248 de 30 de abril de 1999, que compõe e ordena sequencialmente as Áreas Integradas de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro - AISP' s.

### **Capítulo 3**

#### **ÁREAS INTEGRADAS DE SEGURANÇA PÚBLICA - AISP**

As Áreas Integradas de Segurança Pública possibilitam a integração sistêmica e descentralizada dos serviços de segurança pública.

As Áreas Integradas de Segurança Pública resultam da compatibilização das áreas de competência das forças policiais (Uop e UPJ) com as divisões administrativas oficialmente adotadas pelas prefeituras, que constituem a referência dos indicadores demográficos, sócio econômicos e de infra-estrutura, bem como a base a partir da qual se organizava o planejamento e a oferta de serviços públicos essenciais.

As Áreas Integradas de Segurança Pública preservam, sempre que possível, a antiga localização das sedes de Unidades Operacionais das Polícias Militar e Civil, ajustando, porém suas circunscrições aos limites de municípios do Estado e, na capital, aos contornos de bairros e Regiões Administrativas.

#### **Seção I**

##### **Áreas Integradas de Segurança Pública**

As Áreas Integradas de Segurança Pública são:

Circunscrições territoriais que agregam outras agências prestadoras de serviços públicos essenciais sob a responsabilidade compartilhada e direta de um batalhão da PMERJ e uma ou mais delegacias de Polícia Civil.

Delimitações geográficas que correspondem à definição de metas estratégicas e intervenções táticas das organizações policiais.

As Áreas Integradas de Segurança Pública operam como:

Unidades de planejamento, execução, controle, supervisão, monitoramento corretivo e avaliação das políticas locais de segurança implantadas pelas unidades operacionais das polícias Militar e Civil.

Unidades territoriais que constituem a base para induções positivas ao bom desempenho das forças policiais (por meio de estímulos, gratificações, premiações), para a correção de atuações policiais tecnicamente inadequadas e a penalização de condutas violentas, corruptas e arbitrárias.

##### **As Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP) visam a:**

Integrar as Polícias, as Comunidades, e as agências públicas e civis prestadoras de serviços essenciais à população.

Melhorar a qualidade dos serviços de segurança pública à luz de diagnósticos tecnicamente orientados sobre a criminalidade, a violência e a desordem, adequando essa oferta às demandas comunitárias locais.

Integrar as forças de segurança estadual e municipal, possibilitando o planejamento em sintonia com a realidade de cada região do Estado e da capital.

Adequar as forças policiais ao seu ambiente de atuação e as necessidades específicas de sua clientela: as comunidades.

Racionalizar e otimizar os recursos de segurança pública, incorporando os serviços públicos essenciais ao planejamento estratégico das organizações policiais.

Possibilitar a participação consultiva da comunidade na gestão local da segurança pública, através da criação de um Conselho Comunitário de Segurança em cada Área Integrada.

Viabilizar a prestação de contas regular e transparente dos serviços de segurança pública ofertados.

## **Seção II**

### **Integração Sistêmica com Descentralização**

A Integração sistêmica possibilita a:

Descentralização na prestação dos serviços policiais para melhor atendimento as demandas comunitárias e locais por segurança pública.

Definição objetiva de diagnósticos, metas e planos de policiamento específicos para cada Área Integrada.

Previsão e alocação racional dos recursos humanos e materiais de segurança pública.

Agilidade na produção de resultados substantivos com a transferência de autonomia decisória e operacional para órgãos e agentes de ponta.

Supervisão regular dos planos de policiamento executados em conjunto pelas organizações policiais.

Transferência, abrangência e melhora da qualidade dos serviços policiais ofertados através da avaliação permanente de resultados obtidos.

Coordenação capaz de integrar cada intervenção ao conjunto articulado dos processos acionados pela Secretaria.

## **Capítulo 4**

### **CONCEITO DO PLANEJAMENTO**

O planejamento das ações conjuntas a serem desenvolvidas pelas Polícias Civil e Militar constitui um programa operacional de trabalho articulado e cooperativo.

O programa operacional de trabalho articulado e cooperativo utiliza a técnica de resolução de problemas para o estabelecimento de estratégias e táticas diferenciadas de prevenção, dissuasão e repressão qualificada dos crimes, das dinâmicas violentas e desordenadas identificados em cada Área Integrada de Segurança.

O programa operacional e trabalho articulado e cooperativo tem por objetivo estabelecer as metas e os planos de policiamento, que orientem as ações policiais rotineiras e excepcionais, sempre de acordo com as necessidades e prioridades levantadas em cada Área Integrada de Segurança.

O programa operacional de trabalho articulado e cooperativo tem por objetivo promover intervenções positivas e preferenciais adequadas aos tipos de problemas que afetam, direta ou indiretamente, a segurança pública de cada Área Integrada.

O programa operacional de trabalho articulado e cooperativo será mensalmente supervisionado e avaliado pela Secretaria de Segurança Pública, pelo Comando da Polícia Militar e pela Chefia de Polícia Civil.

## **Seção I**

### **Execução do Programa Operacional**

Em cada área integrada, imediatamente após a primeira reunião geral e a leitura atenta do material recebido (especificado acima), o comandante e o (os) delegado (s) responsáveis devem se reunir e discutir a seguinte pauta mínima (sempre passível de expansão por iniciativa própria dos participantes):

Definição do dia, hora e local das reuniões regulares entre Comandante e Delegados (recomenda-se pelo menos uma reunião por semana). O cronograma das reuniões de trabalho semanais deverá ser enviado aos mediadores da Subsecretaria Operacional, que participarão das mesmas e transmitirão a agenda à Secretaria de Segurança, à Chefia da Polícia Civil e ao Comando da Polícia Militar para que as ações de apoio e suporte desses órgãos possam se otimizadas.

OBS.: Estão previstas reuniões setoriais (quinzenais) com a Subsecretaria de Planejamento Operacional envolvendo uma ou mais áreas integradas. Tem-se, portanto o seguinte quadro de reuniões de trabalho e avaliação:

Reuniões	Semanais	Quinzenais	Mensais
Participantes	Comandante e Delegados	Comandante e Delegados Subsecretaria Operacional	⇒ AISP's ⇒ SSP ⇒ PMERJ ⇒ PCERJ

**Identificação dos problemas de segurança pública da área** para a elaboração das metas e dos planos de policiamento. Para a confecção de um primeiro diagnóstico dos problemas de segurança da área integrada os responsáveis devem sistematizar, a partir da sua experiência, das demandas comunitárias e das fontes oficiais disponíveis, os principais crimes, sua incidência (frequência, horários e locais), sua gravidade e repercussão, suas características e interligações. Para facilitar o processo de identificação dos problemas é oportuno indagar:

**O que** está ocorrendo em minha área?  
**Porque** está ocorrendo?  
**Onde** ocorre com maior frequência?  
**Quando** ocorre com maior frequência?  
**Como** ocorrem os crimes?  
**Quem** pratica os crimes?  
**Quem** são as vítimas mais frequentes?  
**Qual** o impacto desses crimes nas comunidades que eu presto serviço?  
**Quais** parcerias e colaborações, além das polícias, eu posso promover para ajudar a resolver de forma criativa e eficaz os problemas?

OBS.: É imprescindível que Delegados e Comandantes reconheçam e transmitam aos seus subordinados a importância das informações contidas nos Registros de Ocorrências da Polícia Civil e da Polícia Militar para o planejamento eficiente e eficaz das ações policiais. As estatísticas produzidas através das notificações policiais constituem uma poderosa ferramenta para o trabalho policial inteligente. Neste sentido é necessário que eles determinem o bom preenchimento desses documentos e façam cumprir as novas normas para a produção de dados, tanto na Polícia Civil (de onde virão os dados relativos à incidência criminal), quanto na PM (de onde virão os dados que complementarão e testarão os dados produzidos pela PC). Cada área integrada receberá da ASPLAN/PCERJ, com a assiduidade possível, os dados criminais pertinentes, já sistematizados.

Hierarquização das prioridades, uma identificados os problemas e a sua relevância na Área Integrada. Deve-se 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 hierarquização é oportuno classificar os eventos criminosos, violentos e desordeiros identificados, por exemplo:

Principais Problemas identificados	Escala de Prioridade (1 a 5)
Problema A	1
Problema B	1
Problema C	2
Problema D	3
Problema E	4
Etc.	5

Planejamento das medidas necessárias para reduzir os crimes, as dinâmicas violentas e desordeiras segundo a escala das prioridades estabelecida. Deve-se definir e sistematizar quais medidas preventivas, dissuasivas e repressivas podem ser adotadas. Neste sentido é oportuno indagar se as atividades locais (rotineiras e extraordinárias) das Polícias Militar e Civil atendem as necessidades e prioridades estabelecidas para a área integrada. No intuito de formular metas e planos de policiamento objetivos e exequíveis é oportuno indagar, por exemplo: Quais investigações poderiam ser úteis, tanto à prevenção, quanto a prisão dos criminosos que atuam na área? As atividades de investigação estão produzindo resultados satisfatórios? Qual a taxa de elucidação obtida para os crimes que foram priorizados? Os planos de ronda das modalidades de policiamento ostensivo ofertadas atendem as prioridades estabelecidas? A cobertura ostensiva tem sido pró-ativa? De que modo a Polícia Civil e a Polícia Militar devem colaborar, em cada caso específico? O trabalho dos PM's de ponta tem facilitado o trabalho dos Detetives e vice-versa? A cooperação entre eles tem sido satisfatória? Quais as dificuldades enfrentadas tem comprometido o bom andamento do trabalho policial ostensivo e investigativo?

OBS.: É importante salientar que freqüentemente a cooperação entre as áreas será indispensável para o sucesso das operações. Deve-se ainda acentuar que soluções que envolvam forças - tarefa, isto é, colaborações inter - institucionais, devem ser privilegiadas e certamente se beneficiarão do novo sistema das áreas, o qual justamente estimula a integração.

O planejamento supõe o estabelecimento de metas de curtíssimo, curto, médio e longo prazos em sintonia com a identificação dos problemas (diagnóstico), as prioridades estabelecidas e as medidas adotadas (soluções).

Tipos de metas	Tempo de execução
Curtíssimo prazo	1 semana
Curto prazo	No máximo 1 mês
Médio prazo	No máximo 2 meses
Longo prazo	Entre 3 a 6 meses

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 conforme sugere o exemplo:

Principais problemas	Prioridade (1 a 5)	Metas	Medidas adotadas pela			Resultados e Avaliações
			PM	PC	PM e PC	
Problema A	1	1 semana	Medida X	Medida Y	Medida Z	Observações sobre os resultados
Problema B	2	1 mês	Medida M	Medida N		
ETC.						

Dinâmica das reuniões. Cada nova reunião de trabalho semanal deve começar pela avaliação do cumprimento das metas estabelecidas na reunião anterior, sobretudo a execução das metas de curtíssimo prazo. É sempre produtivo refazer as indagações que orientaram a identificação e hierarquização dos problemas, assim como a definição das medidas adotadas. Os principais problemas continuam sendo os mesmos? A hierarquia de prioridades deve permanecer a mesma? As medidas adotadas produziram os resultados esperados? É necessário executar novas iniciativas? 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 os ajustes e correções, sempre que considerados necessários.

Observações:

**Implantação do Conselho Comunitário.** Ainda na primeira reunião, deve-se preparar o convite para a instalação do Conselho Comunitário da Área. O convite deve ser assinado pelos Delegados e pelo Comandante, e deve ser remetido, sem exclusões, a todas as entidades da sociedade civil atuantes nas áreas, tais como instituições religiosas, comerciais e classistas, associações de moradores, entidades filantrópicas, etc. Pode-se solicitar ajuda as próprias entidades para que indiquem nomes e endereços pertinentes, e para que colaborem com a convocação (sobre a instalação, a composição, as finalidades, as atribuições e o funcionamento do Conselho Comunitário, veja especificações adiante).

**Monitoramento e Avaliação de desempenho.** Aproximadamente um mês após a realização da primeira reunião da área, a Secretaria de Segurança, o Comando da PMERJ e a Chefia da PCERJ, convocarão os responsáveis pela área para uma reunião de trabalho. Nessa reunião, os dados e informações sobre violência e a criminalidade serão analisados, para que se saiba se os crimes aumentaram, diminuíram ou mantiveram o mesmo patamar, no período analisado. Com base nessa análise, será possível avaliar os resultados das medidas adotadas pelos agentes responsáveis pela área. Resultados negativos podem derivar de maus diagnósticos e más terapias, ou de diagnósticos precisos, seguidos de más terapias, ou até mesmo de bons diagnósticos e de terapias boas, porém mal aplicadas. Cada perguntas terá de desdobrar-se, contemplando o desempenho específico de cada Polícia. Será também levado em conta, na avaliação, o relatório produzido pelo Conselho Comunitário (veja adiante). A avaliação do Secretário poderá recomendar a premiação de uma das Policias locais ou de ambas, conforme o caso e nos termos das decisões da Secretaria de Segurança e do Governador relativas as gratificações por desempenho e produtividade, isto é, relativas a redução da criminalidade, da violência e da desordem pública (veja sugestões sobre critérios adiante).



## **Seção II**

### **Metodologia**

A metodologia empregada para o planejamento conjunto nas AISP's contém as seguintes etapas:

**1ª FASE** - Planejamento integrado das ações operacionais que se pretende implantar de modo participativo.

Para planejar é necessário constituir uma equipe que ficará com a atribuição de identificar os problemas (diagnóstico), determinar as prioridades e conceder os planos adequados para se atingir as metas dentro do prazo estabelecido. É importante que os membros desta equipe sejam aqueles que implantarão o plano (Autoridades de Polícia Judiciária, Comandantes de Batalhão e respectivos subordinados, inclusive os de mais baixo posto ou graduação - Detetives, Sargentos, Cabos e Soldados), que contribuirão em muito, através de suas experiências práticas, para a elaboração de linhas de ações alternativas e criativas para a solução dos problemas identificados.

Nesta fase do planejamento é salutar realizar-se sessões de "brainstorming" (tempestade de idéias). A fase de planejamento compromete os seguintes procedimentos:

### **Procedimento n.º 1**

**Coleta de dados** - Este procedimento proporcionará um profundo conhecimento dos problemas identificados, devendo ser coletado o máximo de dados disponíveis possíveis. Consiste na busca de subsídios técnicos para a definição do plano integrado a ser implantado e implementado, bem como para a declaração das metas a serem atingidas e dos dados coletados que se pode determinar com precisão os locais e horários de maior incidência dos problemas identificados.

**A coleta de dados deverá ser feita buscando:**

**As informações gerais pertinentes a AISP:**

- Indicadores territoriais;
- Indicadores demográficos;
- Indicadores sócio-econômicos;
- Indicadores de infra-estrutura urbana;
- Indicadores de serviços públicos existentes.

Obs.: Estes indicadores encontram-se disponíveis no Anuário Estatístico do Município do Rio de Janeiro publicado pelo IPLAN e no Anuário Estatístico do Estado do Rio de Janeiro publicado pela Fundação CIDE.

**No âmbito da Polícia Civil:**

- Estatística dos Registros de Ocorrências do últimos quatro meses discriminado por tipo de delito e por DP.
- Estatísticas sobre locais, dias e horários de maior incidência dos defeitos.
- Estatísticas sobre apreensões de armas e drogas.
- Estatística sobre recuperação de veículos roubados e furtados
- Informações sobre criminosos: perfil, lideranças, grupos, modus operandi, etc.
- Informações sobre as vítimas: perfil, quantidade e em potencial.
- Informações qualitativas sobre as Comunicações: Fornecimento de Informações demandas, expectativas e engajamento no planejamento e execução através do Conselho ou de consulta direta aos usuários.

### **No Âmbito da Central Disque – Denúncia:**

- Estatísticas sobre denúncias relativas à área integrada discriminada por tipo e por bairros ou municípios.
- Denúncias relativas à área integrada.
- Informações qualitativas sobre criminosos, modus operandi e possíveis pistas disponíveis no banco de dados.

### **Procedimento n.º 2**

Identificação dos problemas - Consiste em identificar, através dos dados coletados e analisados, os tipos de delitos, violência e desordem de maior ocorrência, que afetem direta ou indiretamente a segurança pública ou que por qualquer motivo esteja levando tranqüilidade a comunidade.

É importante que a diversidade de informações coletadas possibilita a produção de uma radiografia mais acurada da área integrada. O que certamente permite a elaboração de alternativas de solução mais acurada da área integrada. O que certamente permite a elaboração de alternativas de solução mais eficazes, criativas e oportunas.

### **Procedimento n.º 3**

Definição de metas e prazos - Trata-se de estabelecer metas objetivas na forma de percentuais visando a redução da incidência dos delitos priorizados num determinado prazo.

A identificação dos problemas a definição de prioridades, a elaboração das medidas a serem adotadas, a declaração de metas e a fixação de prazos deverão constar no documento de planejamento conjunto correspondente a cada AISP cuja cópia deverá ser enviado à Subsecretaria de Planejamento Operacional.

Este documento constitui o programa operacional de trabalho articulado e cooperativo cuja importância é vital para:

- Padronizar comportamentos operacionais objetivando alcançar unidade de doutrina e procedimentos.
- Atuar como instrumento de interação e de coesão.

### **Procedimento n.º 4**

Definir o método de ação operacional - consiste em formular o programa de implantação das medidas adotadas. Nesta etapa será definido de forma serão empreendidas as ações operacionais para se atingir as metas e os prazos estabelecidos. Na definição do plano conjunto a equipe encarregada de planejar e propor soluções deverá usar de toda sua imaginação e criatividade para atingir as metas preconizadas. É importante ressaltar que o êxito das polícias não depende apenas de suas próprias habilidades e capacitações, mas também da colaboração das comunidades e de outras agências públicas que prestam serviços essenciais à população. Isto porque uma boa parte dos problemas de segurança pública ultrapassa a competência exclusiva e a intensidade das ações das agências policiais, e requer a cooperação de outros órgãos da administração pública municipal e estadual. São portanto problemas de segurança pública e não apenas problemas das polícias. Uma vez que as polícias têm um papel executivo na administração da segurança pública é indispensável que elas somem esforços, procurando estabelecer de cooperações com outros órgãos públicos locais e parcerias realmente eficazes com as comunidades. Estas parcelas podem ser consideradas na realização de um trabalho conjunto, desde a identificação do problema, passado pela determinação de suas causas e terminando na implantação de soluções (Sempre de acordo com competência e atribuição de cada parceiro) que irão reduzir ou eliminar permanentemente o problema.

Lembre-se que as opiniões do cliente (a comunidade) têm um papel fundamental na melhoria da credibilidade, eficiência, eficácia e efetividade das organizações policiais.

## **2º Fase - Executar as ações operacionais planejadas (teste do método proposto)**

Neste momento a equipe de planejamento fará a apresentação do plano conjunto para a AISP, objetivando a obtenção da aprovação e autorização da Secretaria de Estado de Segurança Pública. após a aprovação e autorização o plano conjunto deverá ser apresentado a todos os policiais civis e militares que discutirão e após entenderem a concepção e a execução darão início a sua implantação. A 2º fase compreende os seguintes procedimentos:

### **Procedimento n.º 1**

Educar, sensibilizar e motivar os participantes da eficácia da execução - Consiste na educação de todos os policiais civis e militares que implantarão o plano conjunto de ações operacionais. Deve ser entendida como uma mudança comportamental no sentido de se obter o envolvimento e comportamento dos subordinados com os resultados (consecução de metas) a serem alcançados.

A sensibilidade e motivação do homem para a tarefa a ser realizada são fundamentais para se produzir eficácia.

A persistência e a perseguição das metas estão voltadas para a melhoria da qualidade de vida do cidadão, não podendo o policial, civil ou militar, deixar de assumir uma postura profissional e técnica.

Os policiais civis e militares no trato com a problemática apresentada devem mostrar transparência, seriedade, responsabilidade, motivação, conhecimento de causa e, fundamentalmente, cultivar o espírito de servidor público.

A implantação de uma filosofia não é uma tarefa rotineira e fácil, exige vontade, dedicação e desprendimento. A busca pelos padrões de qualidade local de atendimento ao público é um objetivo que cada integrante das forças de segurança do estado deve perseguir. A fase de educação é uma etapa de comunicação e persuasão. É preciso proporcionar:

O comprometimento com a excelência do serviço.

A transmissão com clareza da estratégia de serviço.

As informações necessárias aos policiais civis e militares, para que as estratégias adotadas sejam realmente postas em prática em seu trabalho.

As habilidades necessárias aos policiais civis e militares, para que realizem bem o seu trabalho.

### **Procedimento n.º 2**

Treinamento preparatório - buscar o conhecimento e o aperfeiçoamento das habilidades técnicas para a execução do método. É a instrução técnica e específica que proporcionará aos policiais civis e militares, condições para desenvolverem, com eficácia, o plano integrado de segurança pública a ser implantado.

A instrução deverá ser ministrada por quem conheça profundamente o problema e o seu método de resolução.

Treinamento é um instrumento fundamental de produção de serviço de alta qualidade.

Utilizar-se do treinamento em serviço é uma boa técnica de treinamento como recurso organizacional. O treinamento em serviço complementar o treinamento preparatório e será o fator determinante principal da maneira pela qual se fixará padrões comportamentais no desempenho operacional dos policiais.

### **Procedimento n.º 3**

Implementação dos procedimentos operacionais - É o momento de executar as ações operacionais que foram planejadas, controlando as variações (acompanhamento estatístico) e realizando o treinamento em serviço.

### **3º Fase** - Verificar os resultados da ação operacional executada.

Consiste em comparar os resultados obtidos com as metas e os prazos anteriormente estabelecidos, a fim de se verificar se foram atingidas ou não. Esta verificação poderá ser feita através do controle dos problemas e suas variações, bem como dos resultados obtidos. Este controle permite acompanhar o desenvolvimento do plano integrado de segurança pública.

A maioria das equipes de planejamento tradicionais é reativa, pois dedica-se somente a solucionar óbices emergenciais cujas causas são especiais: chama-se a isto “apagar incêndios” ou “enxugar gelo”. Já as equipes inovadoras e pró-ativas utilizam o método PDCA trabalhando sistematicamente nas causas comuns. Em linhas gerais o método PDCA compreende os seguintes procedimentos:

- ❑ Examinar os resultados do projeto após a implantação da melhoria comparando as notas obtidas com as esperadas e os prazos.
- ❑ Interpretar os dados coletados para determinar o que deu certo ou errado e porque.

### **4º Fase** - Agir para adequar as ações operacionais.

A 4º fase compreende a seguinte análise:

Meta Alcançada - Confirmar, padronizar ações ou traçar novas metas.

Meta Não Alcançada - Identificar onde houver o erro corrigir os desvios e promover as mudanças continuando o ciclo de melhoria contínua.

Concluída a verificação e ficando patente que as metas foram atingidas, deverão ser adotadas as seguintes medidas:

Estabelecimento de novos procedimentos e estratégias:

Os procedimentos operacionais utilizados nem sempre são a fórmula final da mudança permanente a ser introduzida. Os procedimentos podem precisar de ajustes baseados nas sugestões dos usuários do método.

Os procedimentos operacionais permanentes também podem necessitar de mudanças de atitudes. Na maioria das vezes as atitudes em questão podem ser alteradas dentro das unidades operacionais das forças de segurança, porém em alguns casos é necessário obter uma autorização do escalão superior ou o respaldo da própria comunidade usuária (legitimação).

Padronização da Melhoria:

As mudanças permanentes devem tomar-se um procedimento padrão operacional, portanto, sendo registrados em forma documental.

Gerenciar a Mudança

Tem por objetivo afastar definitivamente práticas antigas que não conduzem a resultados comprometidos com a qualidade total, sensibilizando todos os policiais para a adoção de novos procedimentos operacionais, devendo também ser administrado o uso consciente de melhores formas de trabalho. É a quebra da resistência a mudança.

Alavancagem da Melhoria:

É a utilização da experiência bem sucedida para interferir no tratamento de outros problemas, ou até mesmo programas, que podem se beneficiar de outras melhorias que acabam de ser implantadas.

### **Metas não atingidas**

Deverá ser reiniciado todo o ciclo operacional, a partir da identificação do problema para a descoberta de erros e a realização de correções.

## **Capítulo 5**

### **Dimensionamento dos Planos**

O dimensionamento dos Planos Integrados de Segurança Pública (PISP) será dado em função da extensão do (s) problema(s), sendo portanto classificados em três níveis:

Nível Local: quando a extensão do problema afeta apenas a circunscrição correspondente a Área Integrada de Segurança Pública (AISP).

Nível Regional: quando a extensão do problema atinge a mais de uma circunscrição correspondente a AISP.

Nível Estadual: quando a extensão do problema atinge a todo o Estado.

### **Seção I**

#### **Coordenação/Supervisão dos PISP**

A coordenação e a supervisão dos PISP serão exercidas pela Subsecretaria de Planejamento operacional.

### **Seção II**

#### **Avaliação**

Os resultados (metas atingidas ou não) obtidos com a implantação dos PISP serão controlados pelo escalão superior, através de relatório (modelo anexo), ficando a (s) Autoridade (s) de Polícia Judiciária e o Comandante da UOp de cada AISP, responsáveis pela sua elaboração (mensalmente) e remessa, até o quinto dia útil do mês subsequente, ao Subsecretário de Planejamento Operacional da SS/RJ.

De posse do relatório o colegiado presidido pelo Secretário de Segurança Pública e integrado pelo Subsecretário Operacional, Subsecretário de Pesquisa e Cidadania, Comandante Geral da PMERJ e chefe da PCERJ, fará uma avaliação, verificando se for o caso, a possibilidade de sanar eventuais óbices que impediram o atingimento das metas, auxiliando no redirecionamento do planejamento. O processo de Avaliação, a partir da consolidação dos indicadores de criminalidade e violência, bem assim dos indicadores de qualidade e produtividade constitui a base para induções positivas ao bom desempenho das forças policiais (por meio de estímulos, gratificações, premiações), para correção de atuações policiais tecnicamente inadequadas e a penalização de condutas violentas, corruptas e arbitrárias.

## **Capítulo 6**

### **Conselho Comunitário de Segurança**

#### **Seção I**

##### **Finalidade**

A finalidade do Conselho é tríplice

(a) aproximar as instituições policiais da comunidade, restaurando suas imagens, restituindo-lhes credibilidade e transmitindo mais confiança e sentimento de segurança à população;

(b) aprimorar o controle do crime através do apoio dos que convivem mais de perto com os problemas, no cotidiano: os moradores;

(c) elevar o grau de consciência comunitária sobre a complexidade dos problemas relativos à segurança pública para que jamais, em nosso estado, haja espaço para o fortalecimento do discurso que propõe a barbárie como forma de combater a barbárie.

#### **Seção II**

##### **Composição**

O Conselho Comunitário de Segurança é composto pelo Comandante do Batalhão Militar e pelo (s) Delegado (s) da Polícia Civil que atuam na área, e por todos os representantes de entidades da sociedade civil (associações, igrejas, escolas, etc..) da área, que desejarem participar. Caso a área seja muito extensa e todas as entidades desejem enviar representantes, é

de encaminhamento das intervenções nas reuniões. Mesmo assim, não é recomendado qualquer tipo de exclusão. Deve-se solicitar à própria audiência composta pelos representantes das entidades que avalie a necessidade e a oportunidade da indicação de uma comissão, composta rotativamente por todas as entidades ou por representantes dos representantes, segundo deliberações autônomas da própria sociedade civil. A experiência recomenda a defesa do princípio da não exclusão, mesmo que o grupo formado seja grande e pouco operativo, e refratário à sugestão de constituição de comissão, uma vez que a tendência é o esvaziamento, na seqüência das reuniões. O grupo tende a diminuir, progressivamente, até que a formação permanente emerja, consolidando uma composição definitiva a qual quase sempre é ágil, operativa, de dimensões compatíveis com as exigências do trabalho.

### **Seção III**

#### **Funcionamento**

O **Conselho Comunitário** deve reunir-se mensalmente, ou quantas vezes pareça conveniente à maioria de seus membros, guardados os limites ditados pelos compromissos profissionais do Comandante e do (s) Delegado(s). O mediador deve comparecer também às reuniões do Conselho.

O papel do Conselho é Consultivo, não lhe cabendo qualquer responsabilidade executiva ou deliberativa.

Cada reunião deve ser sintetizada em uma ata, sob responsabilidade da Coordenação da AISP.

As reuniões devem se dar no Batalhão e na Delegacia havendo condições materiais para isso, em sistema de rodízio, para que ambas as instituições se envolvam no diálogo comunitário e tenham a oportunidade de receber de receber a visita dos representantes da comunidade.

A dinâmica central das reuniões deve ser elaboração da agenda, com a identificação dos problemas e a definição de uma hierarquia, de prioridades; acompanhamento crítico dos resultados das medidas adotadas pelas polícias (adotadas a partir de decisões tomadas em reuniões exclusivamente policiais) para responder aos problemas identificados. Como o Conselho não tem poder deliberativo, as polícias estão desobrigadas de aceitar a agenda proposta pelo Conselho. No entanto, seria sempre conveniente buscar aprofundar o diálogo, influenciar a comunidade para fazê-la compreender a pauta e as prioridades eleitas pelas polícias, na área.

Para evitar custos e poupar tempo de trabalho seria recomendável que as próprias entidades da sociedade civil se dispusessem a convocar as reuniões do Conselho e a divulgar os trabalhos do Conselho, valorizando-o ante a comunidade da área.

Sempre que surgirem sugestões práticas e propostas, além de um inventário de problemas, seria recomendável registrá-las nas atas e nos relatórios mensais., mesmo que não fossem adotadas, para análises futuras.

O Conselho deve ter liberdade para ultrapassar os limites estreitos aqui descritos desde que não pretenda ultrapassar os limites estreitos aqui descritos, desde que não pretenda tomar-se deliberativo ou executivo. Por exemplo, o Conselho pode tomar iniciativas ousadas para aprofundar o relacionamento construtivo e cooperativo entre as polícias e a comunidade, via seminários, palestras, festividades, publicações, eventos culturais etc. Tudo o que concorre para a valorização das instituições policiais e de seu trabalho deve ser saudado e estimulado.

Ao final de cada mês o Conselho deve produzir uma avaliação sobre a situação do crime e da violência, na área, de acordo com seus próprios critérios e suas próprias percepções dos problemas. Essa avaliação, sob a forma de um relatório breve, servirá de apoio para a avaliação da área, em sua dimensão qualitativa (lembremo-nos de que, mesmo nos EUA, onde são comuns e apreciadas as pesquisas estatísticas, bastante objetivas, há o reconhecimento de que o trabalho preventivo da polícia sobretudo do policiamento comunitário dificilmente pode ser medido com objetividade e que o menos pior dos recursos de avaliação é a própria avaliação espontânea, subjetiva e intuitiva da população, a qual é validada por pesquisas qualitativas).

## Capítulo 7

### Disposições Finais

a) O modelo ora desenvolvido - planejamento de melhoria contínua - é perfeitamente aplicável para qualquer problema de ordem administrativa, basta utilizar as mesmas regras fazendo os devidos ajustes.

b) A fim de que o planejamento atinja seus objetivos é importante a confecção de um cronograma para acompanhamento e cumprimento dos prazos e das tarefas previstas no ciclo operacional. Exemplo:

TAREFAS/RESPONÁVEIS		PERÍODO/SEMANA										
TAREFAS	RESPONSÁVEIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A	APJ											
B	CMTUOP			—	—	—	—					
C	CMTUOP					—	—	—	—			
D	APJ				—	—	—	—	—			
E	CMTUOP		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

c) Para se obter êxito no desenvolvimento dos PISP se faz necessário à adoção de novos valores e atitudes calçados nos seguintes princípios:

- Total satisfação dos usuários do PISP.
- Desenvolver a gerência participativa.
- Constância de propósitos.
- Desenvolver o espírito de colaboração e reconhecimento entre os participantes, educando e treinando.
- A busca contínua do aperfeiçoamento - análise do desempenho coletivo e individual.
- Colocar o poder de decisão o mais próximo possível da ação. Atribuir responsabilidades a cada um dos participantes.
- Gerenciar os processos - conscientizar que cada um dos componentes é cliente de seu antecessor.