

ESTUDOS REFERENCIAIS SOBRE OS ASPECTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

IVAN RICARDO GARTNER

VOLUME 1



GABINETE DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE
SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – GIFRJ

ESTUDOS REFERENCIAIS SOBRE OS ASPECTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

PROF. DR. IVAN RICARDO GARTNER
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Brasília-DF, 20 de junho de 2019

IFERJ

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Agência Brasileira do ISBN - Bibliotecária Priscila Pena Machado CRB-7/6971

- G244 Gartner, Ivan Ricardo.
Estudos referenciais sobre os aspectos de planejamento estratégico da
Intervenção Federal na área de segurança pública do Estado do Rio de Janeiro /
Ivan Ricardo Gartner. — Brasília : IFRJ, 2019.
340 p. : il. ; 21 cm.

Inclui bibliografia.
ISBN 978-85-906779-6-3

1. Intervenção (Governo federal) - Rio de Janeiro (Estado). 2. Segurança pública
- Rio de Janeiro (Estado). 3. Planejamento estratégico - Rio de Janeiro (Estado).
I. Gabinete da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio
de Janeiro (GIFRJ). II. Título.

CDD 364.98153

ESTUDOS REFERENCIAIS SOBRE A INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

GABINETE DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – GIFRJ

SECRETÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO

Gen. Bda. R1 Antônio Carlos de Souza

SECRETÁRIO DE INTERVENÇÃO FEDERAL

Gen. Bda. R1 Sérgio José Pereira

COORDENAÇÃO GERAL

Ten. Cel. R1 Roberto Lúcio Correia

COORDENAÇÃO TÉCNICA

André de Assis Moreira

REALIZAÇÃO

Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos – FINATEC

DIRETOR-PRESIDENTE

Prof. Dr. Armando de Azevedo Caldeira Pires

DIRETOR-SECRETÁRIO

Prof. Dr. José Alexander Araújo

DIRETOR-FINANCEIRO

Prof. Dr. Francisco de Assis Rocha Neves

SUPERINTENDENTE

Gustavo Abrantes Condeixa

COORDENAÇÃO ACADÊMICA DO CONTRATO

Prof. Dr. Ivan Ricardo Gartner

EQUIPE DE CONSULTORES

Prof^a Dr^a Ana Cláudia Farranha Santana (Aspectos Finalísticos)

Prof. Dr. Caio César de Medeiros Costa (Aspectos Organizacionais)

Prof. Dr. Ivan Ricardo Gartner (Aspectos de Planejamento Estratégico)

Prof. Dr. Mamede Said Maia Filho (Aspectos Constitucionais)

CAPA, PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

CT Comunicação



SUMÁRIO EXECUTIVO

A situação de gravidade da Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro no final do ano de 2017 levou a Presidência da República a decretar a Intervenção Federal do Estado do Rio de Janeiro, por meio do Decreto nº 9.288 de 16 de fevereiro de 2018.

Esta Intervenção Federal foi a primeira sob a égide da Constituição Federal de 1988 e foi estabelecida com o objetivo de pôr termo a grave comprometimento da ordem pública que atingia o Estado do Rio de Janeiro, conforme previsto no Inciso III do Art. 34 (BRASIL, 1988), com prazo de conclusão definido para 31 de dezembro de 2018. O prazo coincide com o término do mandato governamental iniciado em 1º de janeiro de 2015.

A Intervenção Federal foi decretada em 16 de fevereiro de 2018 e a decisão foi tomada na alta cúpula do Poder Executivo Federal sem um processo de planejamento prévio. Em função desse contexto, a posta em marcha das ações de Intervenção Federal não foi precedida de um planejamento robusto, o qual tomou corpo somente após pouco mais de três meses de sua decretação, quando foi formulada a primeira edição do Plano Estratégico.

Oito meses após a decretação da Intervenção Federal foi elaborada a 2ª edição de seu Plano Estratégico, como resposta às mudanças e adaptações no diagnóstico realizado para suportar a primeira edição do plano e às sugestões apresentadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), o qual avaliou os resultados alcançados pela Intervenção Federal até o mês de setembro de 2018 e propôs ajustes nos indicadores de desempenho.

A nova edição do Plano Estratégico da Intervenção Federal, mais robusta e de maior alinhamento estratégico, sistematizou vasto volume de conhecimento que precisa ser gerenciado, a fim

de que novos processos decisórios associados a ações de Intervenção Federal na Segurança Pública e similares sejam beneficiados pela existência de bases informacional e de conhecimento consistentes.

Nesse contexto surgiu a motivação para o desenvolvimento de Estudos Referenciais dos Aspectos do Planejamento Estratégico da Intervenção Federal, sobretudo sobre seu sistema de avaliação de desempenho.

O primeiro capítulo deste trabalho apresentou um diagnóstico do processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal, o qual concentrou esforços na análise do sistema de avaliação de desempenho balanceado proposto notadamente na 2ª edição do Plano Estratégico.

Esse sistema de avaliação foi composto por 82 indicadores, dentre os quais 29% foram direcionados a avaliar ações emergenciais e 71% foram voltados a analisar ações estruturantes. O fato de mais de 2/3 dos indicadores estarem associados a ações estruturantes evidenciou que a Intervenção Federal foi um instituto com maior foco no aperfeiçoamento dos fundamentos e da estrutura da Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, o que ocasionará repercussões positivas sobretudo nos prazos médio e longo. Apraz salientar que o alcance dessa expectativa está condicionado pela forma como o Legado da Intervenção Federal será administrado pelos órgãos e agentes públicos receptores.

Em termos gerais, considerando-se tanto as ações estruturantes, quanto as ações emergenciais, essas últimas com impactos de curto prazo nos índices de criminalidade no Estado do Rio de Janeiro, tem-se que o processo de planejamento estratégico foi ao encontro das intenções do Interventor Federal, de que a segu-

rança pública do Estado do Rio de Janeiro apresentasse a diminuição dos índices de criminalidade, com aumento da percepção de sensação de segurança por parte da população do Estado, em consequência da recuperação da capacidade operativa dos OSP como instituições de Estado.

O segundo capítulo deste trabalho procedeu uma revisão bibliográfica, com o objetivo de sistematizar uma estrutura analítica relativa à elaboração de processos de planejamento estratégico no âmbito da administração pública, visando a posterior comparação com os procedimentos adotados pela Intervenção Federal.

Em complemento, a revisão bibliográfica foi estendida a temáticas similares à da Intervenção Federal, repousando na estrutura analítica de Intervenções Militares Humanitárias. Essa similaridade decorre do fato de que esse tipo de intervenção é justificado quando existe uma situação de crise e a população está privada de elementos essenciais como comida, água, abrigo, cuidados de saúde e de proteção contra a violência. Em se tratando sobretudo da proteção contra a violência, tem-se a exposição da vida humana à própria condição de continuidade, dado o risco de perda iminente.

A sequência do estudo levantou informações básicas sobre a prontidão de forças de defesa e sobre o conceito de Forças de Reação Rápida (*Rapid Reaction Force*), cuja estrutura analítica oferece subsídios para novas intervenções federais, tomando por base os casos de União Europeia, Reino Unido e Estados Unidos.

Em se tratando especificamente de segurança pública, optou-se pela sistematização de informações gerais sobre os processos de planejamento estratégico de uma amostra estrangeira de órgãos públicos de segurança, que são entendidos como modelos

em suas áreas de abrangência. Nessa linha, foram analisados os casos dos Departamentos: de Justiça dos Estados Unidos, de Polícia do Capitólio (EUA), de Segurança Pública da Carolina do Norte (EUA), de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland Labrador (Canadá) e de Polícia de Chicago (EUA).

O terceiro capítulo deste trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar a eficácia, eficiência e efetividade do modelo de planejamento estratégico adotado pela Intervenção Federal, que foi elaborado visando ao alcance da missão estabelecida. Foi desenvolvida uma avaliação do grau de conformidade do processo de planejamento estratégico, considerando como base a revisão da literatura na área de administração pública que foi anteriormente elaborada. Essa literatura de suporte forneceu a estrutura analítica básica para processos de planejamento estratégico no setor público, a partir da qual pode-se, por meio da comparação, inferir o grau de conformidade do ente analisado.

A avaliação do grau de conformidade foi aplicada, inicialmente, ao processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal, o qual obteve um grau de conformidade pleno à luz da teoria de suporte. Posteriormente, a mesma avaliação foi aplicada à amostra de órgãos estrangeiros de segurança pública estudados, sendo que os resultados indicaram graus de conformidade parciais para todos os casos.

O quarto capítulo deste trabalho foi dirigido ao acompanhamento dos resultados alcançados por todos os 82 indicadores de desempenho estabelecidos na 2ª edição do Plano Estratégico da Intervenção Federal, em comparação com os resultados estipulados como metas. A avaliação do grau de alcance da missão da Intervenção Federal, que tomou por base a média dos graus

de alcance dos objetivos estratégicos, indicou que a mesma ultrapassou as expectativas (102,96%). Esse resultado foi motivado sobretudo pelos objetivos estratégicos de diminuir, gradualmente, os índices de criminalidade (OE/01) e de recuperar, incrementalmente, a capacidade operativa das Secretarias de Estado e OSP intervencionados do Estado do Rio de Janeiro (OE/02), que apresentaram resultados além das expectativas.

Do ponto de vista da missão institucional, concluiu-se que a mesma foi alcançada de forma eficaz, eficiente e efetiva, pois os indicadores de desempenho que ainda não alcançaram a meta almejada, considerando-se a última mensuração de 31/12/2018, referem-se a atividades que requerem fluxo burocrático intenso, elaboração de artefatos jurídicos e que estão associadas a ações estruturantes, que têm alcance no longo prazo.

Considerando-se o processo de planejamento estratégico adotado pela Intervenção Federal, verificou-se que o mesmo é eficaz, eficiente e efetivo, sobretudo pelo fato de que seu sistema de avaliação de desempenho foi capaz de medir adequadamente o grau de alcance da missão institucional estabelecida, mesmo diante de uma complexa rede informacional composta por seis objetivos estratégicos, 21 estratégias, 56 metas, 49 ações estruturantes e 20 ações emergenciais.

Embora a eficácia, eficiência e efetividade do processo sejam inquestionáveis, há espaço para aperfeiçoamentos e melhorias. Diante dessa questão, o quinto capítulo deste trabalho foi desenvolvido com o objetivo de propor ações para aperfeiçoar o modelo de planejamento estratégico da Intervenção Federal, com vistas a subsidiar os processos de planejamento e decisórios de novas intervenções e ações similares em segurança pública.

As propostas foram concebidas com base na avaliação do processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal, em sugestões apresentadas por dirigentes do GIFRJ, na revisão da literatura técnico-científica de suporte, na análise das práticas adotadas por órgãos de segurança multilaterais e em uma amostra de órgãos estrangeiros de segurança pública doméstica e na análise de documentos internos do GIFRJ.

As seis proposições feitas neste quinto capítulo envolvem elementos estruturais, de apoio ao processo de diagnóstico estratégico, de aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho, de análise econométrica dos impactos da Intervenção Federal e da disseminação do conhecimento por meio de ações de ensino e pesquisa.

Essas proposições, bem como outras similares, somente alcançarão bons resultados no âmbito da segurança pública nacional caso haja comprometimento por parte dos agentes públicos dos corpos político, gerencial e técnico com sua implementação, gerenciamento e controle.

LISTAS

LISTA DE TABELAS **15**

LISTA DE FIGURAS **19**

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS INSTITUCIONAIS **22**

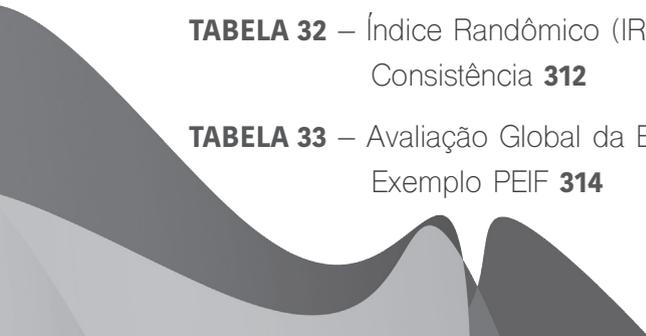
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS TÉCNICAS **24**

LISTA DE TABELAS

- TABELA 01** Quadro Resumo do Planejamento Estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro – 1ª edição **77**
- TABELA 02** Quadro Resumo do Planejamento Estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro – comparação dos números das duas edições **85**
- TABELA 03** Fatores Críticos de Sucesso estabelecidos para os seis Objetivos Estratégicos da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro, 2ª edição do PEIF **95**
- TABELA 04** Descrição dos Indicadores de Desempenho Mensuráveis do OE/01 da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro, 2ª edição do PEIF **102**
- TABELA 05** Descrição dos Indicadores de Desempenho Mensuráveis do OE/02 da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro, 2ª edição do PEIF **113**
- TABELA 06** Descrição do Indicador de Desempenho Mensuráveis do OE/03 da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro, 2ª edição do PEIF **115**

- TABELA 07** Descrição dos Indicadores de Desempenho Mensuráveis do OE/04 da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro, 2ª edição do PEIF **118**
- TABELA 08** Descrição dos Indicadores de Desempenho Mensuráveis do OE/05 da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro, 2ª edição do PEIF **120**
- TABELA 09** Descrição dos Indicadores de Desempenho Mensuráveis do OE/06 da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro, 2ª edição do PEIF **122**
- TABELA 10** Descrição do Objetivo Estratégico 3, Meta 1, do Plano Estratégico do Departamento de Justiça dos Estados Unidos – 2018 a 2022 **148**
- TABELA 11** Descrição do Objetivo Estratégico 3, Meta 2, do Plano Estratégico do Departamento de Justiça dos Estados Unidos – 2018 a 2022 **149**
- TABELA 12** Missão, Posicionamentos da Missão e Linhas Centrais de Negócios da Polícia do Capitólio – Plano Estratégico 2015 a 2019 **152**
- TABELA 13** Objetivos Estratégicos e Metas do Plano Estratégico da Polícia do Capitólio – 2015 a 2019 **153**
- TABELA 14** Objetivo Estratégico 3, Metas 1 e 2 do Plano Estratégico do Departamento de Segurança Pública da Carolina do Norte – 2017 a 2019 **157**
- TABELA 15** Direção Estratégica 1 do Plano Estratégico do Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland e Labrador – 2014 a 2017 **160**
- 

- TABELA 16** Direção Estratégica 1, Questão Estratégica 1 do Plano Estratégico do Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland e Labrador – 2014 a 2017 **162**
- TABELA 17** Área Primária 01, Estratégias Principais e Métricas para o sucesso do Plano Estratégico do Departamento de Polícia de Chicago – 2019 a 2022 **164**
- TABELA 18** Área Primária 01, Estratégia Principal 1 do Plano Estratégico do Departamento de Polícia de Chicago – 2019 a 2022 **165**
- TABELA 19** Avaliação de Conformidade das Etapas do Processo de Planejamento Estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro à Luz da Literatura de Suporte **171**
- TABELA 20** Análises dos Ambientes Externo e Interno à Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro – 1ª edição do Plano Estratégico **174**
- TABELA 21** Análises dos Ambientes Externo e Interno à Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro – 2ª edição do Plano Estratégico (Parte 1) **175**
- TABELA 21** Análises dos Ambientes Externo e Interno à Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro – 2ª edição do Plano Estratégico (Parte 2) **176**
- TABELA 22** Avaliação de Conformidade das Etapas do Processo de Planejamento Estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro à Luz da Literatura de Suporte **183**
- TABELA 23** Síntese da Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/01 **212**
- TABELA 24** Síntese da Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/02 (Parte 1) **234**

- TABELA 24** Síntese da Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/02 (Parte 2) **235**
- TABELA 24** Síntese da Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/02 (Parte 3) **236**
- TABELA 25** Síntese da Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/03 **244**
- TABELA 26** Síntese da Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/04 (Parte 1) **255**
- TABELA 26** Síntese da Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/04 (Parte 2) **256**
- TABELA 27** Síntese da Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/05 **263**
- TABELA 28** Síntese da Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/06 **271**
- TABELA 29** Síntese da Avaliação Global dos Indicadores de Desempenho do Plano Estratégico da Intervenção Federal – 2ª edição **272**
- TABELA 30** Distribuição dos Indicadores de Desempenho por Objetivo Estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, 2ª edição do PE **275**
- TABELA 31** Escala de Julgamento de Importância do AHP **310**
- TABELA 32** – Índice Randômico (IR) para Cálculo do Índice de Consistência **312**
- TABELA 33** – Avaliação Global da Estrutura Hierárquica – Exemplo PEIF **314**
- 

LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 01** Organização do Gabinete de Intervenção Federal – GIFRJ **50**
- FIGURA 02** Níveis Estratégico, Operacional e Tático da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro **63**
- FIGURA 03** Arquitetura de Comando, Controle e Relações Interinstitucionais da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro **64**
- FIGURA 04** Organização do GIFRJ: Áreas funcionais de abrangência da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro **65**
- FIGURA 05** Eixos de Atuação de Segurança Pública e Defesa **66**
- FIGURA 06** Esquema gráfico do processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro **68**
- FIGURA 07** Síntese da Análise Ambiental do Plano Estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro – 1ª edição do PEIF **71**
- FIGURA 08** Objetivos Estratégicos (OE) estabelecidos pelo GIFRJ para a Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro – 1ª edição do PEIF **75**

- FIGURA 09** Ferramenta de Gestão Estratégica Balanced Scorecard da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro – 1ª edição do PEIF **76**
- FIGURA 10** Síntese da Análise Ambiental do Plano Estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro – 2ª edição do PEIF **82**
- FIGURA 11** Objetivos Estratégicos (OE) estabelecidos para a Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro – 2ª edição do PEIF **83**
- FIGURA 12** Planos produzidos para a Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro, a partir dos Planos Estratégicos **87**
- FIGURA 13** Etapas do Processo de Planejamento Estratégico em Organizações do Setor Público **133**
- FIGURA 14** Respostas Militares a Dilemas Humanitários **137**
- FIGURA 15** Fluxo da Avaliação de Conformidade do Processo de Planejamento Estratégico da Intervenção Federal **169**
- FIGURA 16** Taxas de Homicídios por 100.000 Habitantes de uma Amostra de Países e Estados, no Período de 2014 a 2017 **181**
- FIGURA 17** Mapa Estratégico e Sistema de Avaliação de Desempenho Balanceado da Intervenção Federal – 2ª edição do PEIF **198**
- 

- FIGURA 18** Fluxo da Avaliação do Alcance da Missão do Planejamento Estratégico da Intervenção Federal – 2ª edição do PEIF **200**
- FIGURA 19** Distribuição dos Indicadores, Planos de Ações Emergenciais e Estruturantes da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, 2ª edição do PEIF **274**
- FIGURA 20** Contextualização das Proposições ao Processo de Planejamento Estratégico da Intervenção Federal **282**
- FIGURA 21** Estrutura Funcional Proposta para o Comitê Central de Supervisão de Segurança Pública **286**
- FIGURA 22** Metodologia para Avaliar a Estratégia Corporativa **297**
- FIGURA 23** Estrutura Hierárquica do PEIF **304**
- FIGURA 24** Estrutura Hierárquica Genérica de Problemas de Decisão **308**
- FIGURA 25** Processo Analítico para Diferenciação dos Índices de Importância Relativa **316**
- FIGURA 26** Etapas Metodológicas da Análise Econométrica **320**

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS INSTITUCIONAIS

ABIN	Agência Brasileira de Inteligência
CAE	Conselho de Assuntos Externos
CAP	Comando Americano de Prontidão
CBMERJ	Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro
C Cj	Comando Conjunto das Forças Armadas
CTTI	Centro de Coordenação Tático Integrado
CGC	Conceito de Gestão de Crise
CICC	Centro Integrado de Comando e Controle
CML	Comando Militar do Leste
CMUE	Comitê Militar da União Europeia
CNSP	Conselho Nacional de Segurança Pública e Defesa Social
CSP	Comitê de Segurança e Política
DPGC	Diretoria de Planejamento e Gestão de Crises
EUA	Estados Unidos da América
FA	Forças Armadas
FES	Friedrich Ebert Stiftung
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FNSP	Força Nacional de Segurança Pública
FTCRM	Força Tarefa Conjunta de Rápida Mobilização
GIFRJ	Gabinete de Intervenção Federal do Estado do Rio de Janeiro

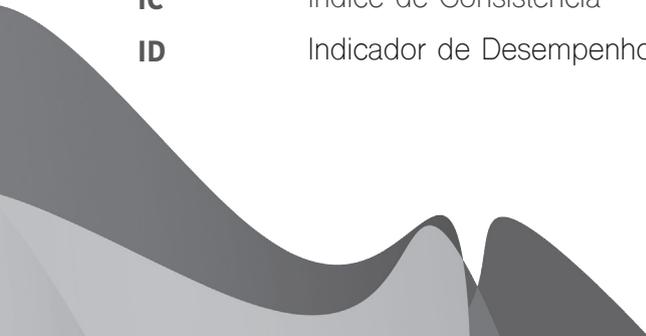




GM	Guardas Municipais dos municípios do Estado do Rio de Janeiro
GPM	Grupo de Política Militar
GSJ/PR	Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República
ISP	Instituto de Segurança Pública do Rio de Janeiro
MD	Ministério da Defesa
MESP	Ministério Extraordinário de Segurança Pública
OM	Organização Militar
ONU	Organização das Nações Unidas
OSP	Órgãos de Segurança Pública
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PCERJ	Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro
PF	Polícia Federal
PMERJ	Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro
PRF	Polícia Rodoviária Federal
SAEE	Serviço de Ação Externa Europeu
SEAP	Secretaria de Estado de Administração Penitenciária
SEDEC	Secretaria de Estado de Defesa Civil
SESEG	Secretaria de Estado de Segurança
TCU	Tribunal de Contas da União

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS TÉCNICAS

AEM	Ação Emergencial
AES	Ação Estruturante
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCSSP	Comitê Central de Supervisão da Segurança Pública
CF	Constituição Federal da República Federativa do Brasil
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DE	Direção Estratégica
DOAMEPI	Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura
EP	Estratégia Principal
ES	Estratégia
FCS	Fator Crítico de Sucesso
FORPLAD	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
FRR	Força de Reação Rápida
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
IC	Índice de Consistência
ID	Indicador de Desempenho



IDC	Indicador de Desempenho de Controle
IDEN	Índice de Desempenho Endógeno
IDEX	Índice de Desempenho Exógeno
IDM	Indicador de Desempenho Mensurável
IDMC	Indicador de Desempenho Mensurável Composto
IMH	Intervenção Militar Humanitária
IR	Índice Randômico
MCMDM	Multicriteria Decision Making Methods
ME	Meta Estratégica
MEGP-EB	Modelo de Excelência na Gestão Pública do Exército Brasileiro
MMAD	Métodos Multicritérios de Análise de Decisão
MMTD	Métodos Multicritérios de Tomada de Decisão
NEXT	Núcleo de P&D para Excelência e Transformação do Setor Público
NIDM	Número do Indicador de Desempenho Mensurável
NIDC	Número do Indicador de Desempenho de Controle
OE	Objetivo Estratégico
OIM	Oportunidades de Inovação e Melhoria
PAEM	Plano de Ação Emergencial
PAES	Plano de Ação Estruturante
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PEIF	Plano Estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro

PEOSP	Planejamento Estratégico em Organização do Setor Público
PEST	Political, Environmental, Sociological, Technological
PNSPDS	Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social
PPE	Processo de Planejamento Estratégico
QE	Questão Estratégica
RC	Razão de Consistência
SIM	Sistema Integrado de Metas
SMDO-BSC	Sistema de Medição de Desempenho Organizacional
SUSP	Sistema Único de Segurança Pública
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TED	Termo de Execução Descentralizada
UG	Unidade Gestora

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO 5

LISTAS 13

APRESENTAÇÃO 39

INTRODUÇÃO 47

Tema **49**

Problema **51**

Objetivos **52**

Metodologia **54**

Justificativas **55**

Limitações **56**

Estrutura do Trabalho **56**

CAPÍTULO 1 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO 59

1.1 Introdução 61

1.2 Plano Estratégico da Intervenção Federal – 1ª edição 62

1.2.1 Missão da Intervenção Federal 69

1.2.2 Princípios, Crenças e Valores 69

1.2.3 Diretrizes do Interventor Federal 69

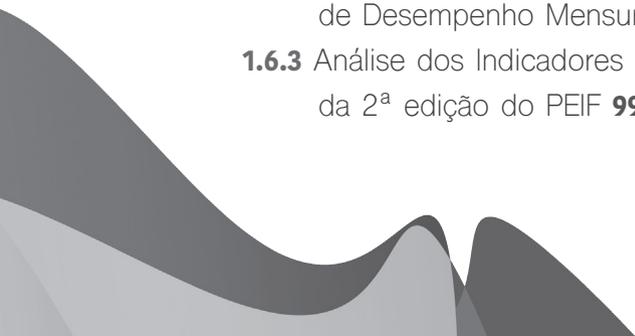
**1.2.4 Peculiaridades da Segurança Pública do Estado do Rio
de Janeiro 70**

1.2.5 Diagnóstico Estratégico 70

**1.2.6 Visão de Futuro para a Intervenção Federal na
Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro 74**

1.2.7 Objetivos Estratégicos 75

1.2.8 Mapa Estratégico da Intervenção 76

- 1.3 Plano Estratégico da Intervenção Federal – 2ª edição 78**
 - 1.3.1 Missão do GIFRJ 80**
 - 1.3.2 Princípios, Crenças e Valores 80**
 - 1.3.3 Diretrizes do Interventor Federal 80**
 - 1.3.4 Peculiaridades da Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro 80**
 - 1.3.5 Diagnóstico Estratégico 81**
 - 1.3.6 Visão de Futuro para a Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro 83**
 - 1.3.7 Objetivos Estratégicos 83**
 - 1.3.8 Mapa Estratégico da Intervenção 84**
 - 1.4 Planos Auxiliares 86**
 - 1.4.1 Plano de Comunicação Social 87**
 - 1.4.2 Plano Orçamentário 88**
 - 1.4.3 Plano de Preparação da Transição 88**
 - 1.4.4 Plano de Legado 89**
 - 1.4.5 Plano de Aquisições 89**
 - 1.4.6 Plano de Gestão de Riscos 90**
 - 1.4.7 Plano de Gestão do Conhecimento 91**
 - 1.5 Análise Inicial de Adequação Estratégica 91**
 - 1.6 Análise do Instrumento de Mensuração do Desempenho dos Planos Estratégicos da Intervenção Federal 92**
 - 1.6.1 Análise dos Indicadores de Desempenho da 2ª edição do PEIF 96**
 - 1.6.2 Metodologia Clássica para Construção de Indicadores de Desempenho Mensuráveis 97**
 - 1.6.3 Análise dos Indicadores de Desempenho Mensuráveis da 2ª edição do PEIF 99**
- 

- 1.6.3.1** Análise dos IDM da 2ª edição do PEIF – OE/01 **100**
 - 1.6.3.2** Análise dos IDM da 2ª edição do PEIF – OE/02 **102**
 - 1.6.3.3** Análise dos IDM da 2ª edição do PEIF – OE/03 **114**
 - 1.6.3.4** Análise dos IDM da 2ª edição do PEIF – OE/04 **115**
 - 1.6.3.5** Análise dos IDM da 2ª edição do PEIF – OE/05 **119**
 - 1.6.3.6** Análise dos IDM da 2ª edição do PEIF – OE/06 **121**
- 1.7** Conclusões Parciais **123**

CAPÍTULO 2 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA **125**

- 2.1** Introdução **127**
- 2.2** Conceitos Gerais de Planejamento Estratégico **127**
- 2.3** Planejamento Estratégico no Setor Público **129**
- 2.4** Planejamento em Ações de Intervenção Militar Humanitária **135**
- 2.5** Planejamento em Forças de Reação Rápida **140**
 - 2.5.1** Força de Reação Rápida da União Europeia **141**
 - 2.5.2** Força de Reação Rápida do Reino Unido **142**
 - 2.5.3** Força de Reação Rápida dos Estados Unidos **143**
- 2.6** Planejamento Estratégico em Segurança Pública Interna **145**
 - 2.6.1** Plano Estratégico do Departamento de Justiça dos Estados Unidos – 2018 a 2022 **145**
 - 2.6.2** Plano Estratégico da Polícia do Capitólio dos Estados Unidos – 2015 a 2019 **150**
 - 2.6.3** Plano Estratégico e de Tecnologia da Informação do Departamento de Segurança Pública da Carolina do Norte, Estados Unidos – 2017 a 2019 **154**
 - 2.6.4** Plano Estratégico do Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland Labrador, Canadá – 2014 a 2017 **158**

- 3.2.10** Etapa 10 – Reavaliar as estratégias e o processo de planejamento estratégico **179**
- 3.3** Avaliação de Conformidade à Luz da Literatura de Suporte – Avaliação Conjunta **180**
- 3.3.1** Etapa 1 – Iniciar e concordar com um processo de planejamento estratégico **184**
- 3.3.2** Etapa 2 – Identificar o comando organizacional **184**
- 3.3.3** Etapa 3 – Tornar claros a Missão e os Valores Organizacionais **184**
- 3.3.4** Etapa 4 – Avaliar o ambiente externo – ameaças e oportunidades **184**
- 3.3.5** Etapa 5 – Avaliar o ambiente interno – forças e fraquezas **185**
- 3.3.6** Etapa 6 – Identificar as questões estratégicas que encaram a organização **186**
- 3.3.7** Etapa 7 – Formular estratégias para gerenciar as questões estratégicas **188**
- 3.3.8** Etapa 8 – Estabelecer uma visão organizacional para o futuro **189**
- 3.3.9** Etapa 9 – Avaliar, monitorar e atualizar o plano continuamente, assim que novas informações tornarem-se disponíveis **190**
- 3.3.10** Etapa 10 – Reavaliar as estratégias e o processo de planejamento estratégico **191**
- 3.4** Conclusões Parciais **192**

CAPÍTULO 4 AVALIAÇÃO DO ALCANCE DA MISSÃO DA INTERVENÇÃO FEDERAL **195**

4.1 Introdução **197**

4.2 Metodologia de Avaliação do Grau de Alcance da Missão da Intervenção Federal **199**

4.3 Avaliação do Grau de Alcance dos Objetivos Estratégicos **204**

4.3.1 Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/01 **205**

4.3.1.1 Indicadores de Desempenho de Controle (IDC) – OE/01 **205**

4.3.1.2 Indicadores de Desempenho Mensuráveis (IDM) – OE/01 **206**

4.3.1.3 Mensuração do Grau de Alcance Local – OE/01 **209**

4.3.2 Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/02 **213**

4.3.2.1 Indicadores de Desempenho de Controle (IDC) – OE/02 **213**

4.3.2.2 Indicadores de Desempenho Mensuráveis (IDM) – OE/02 **218**

4.3.2.3 Mensuração do Grau de Alcance Local – OE/02 **233**

4.3.3 Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/03 **237**

4.3.3.1 Indicadores de Desempenho de Controle (IDC) – OE/03 **237**

4.3.3.2 Indicadores de Desempenho Mensuráveis (IDM) – OE/03 **242**

4.3.3.3 Mensuração do Grau de Alcance Local – OE/03 **243**

4.3.4 Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/04 **245**

- 4.3.4.1** Indicadores de Desempenho de Controle (IDC) – OE/04 **245**
- 4.3.4.2** Indicadores de Desempenho Mensuráveis (IDM) – OE/04 **250**
- 4.3.4.3** Mensuração do Grau de Alcance Local – OE/04 **254**
- 4.3.5** Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/05 **257**
 - 4.3.5.1** Indicadores de Desempenho de Controle (IDC) – OE/05 **257**
 - 4.3.5.2** Indicadores de Desempenho Mensuráveis (IDM) – OE/05 **260**
 - 4.3.5.3** Mensuração do Grau de Alcance Local – OE/05 **262**
- 4.3.6** Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/06 **264**
 - 4.3.6.1** Indicadores de Desempenho de Controle (IDC) – OE/06 **264**
 - 4.3.6.2** Indicadores de Desempenho Mensuráveis (IDM) – OE/06 **268**
 - 4.3.6.3** Mensuração do Grau de Alcance Local – OE/06 **270**
- 4.4** Avaliação do Grau de Alcance da Missão da Intervenção Federal **272**
- 4.5** Conclusões Parciais **278**

CAPÍTULO 5 PROPOSIÇÕES PARA O APERFEIÇOAMENTO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ADOTADO NA INTERVENÇÃO FEDERAL **279**

5.1 Introdução **281**

5.2 Proposta 1 – Estrutura Permanente de Planejamento para Futuras Intervenções Federais em Segurança Pública **283**

5.2.1 Objetivo **283**

5.2.2 Justificativa **283**

5.2.3 Atores Envolvidos **284**

5.2.4 Metodologia **284**

5.2.5 Resultados Esperados **290**

5.3 Proposta 2 – *Software* Livre para Suportar o Processo de Planejamento Estratégico **290**

5.3.1 Objetivo **290**

5.3.2 Justificativa **291**

5.3.3 Atores Envolvidos **291**

5.3.4 Metodologia **291**

5.3.5 Resultados Esperados **295**

5.4 Proposta 3 – Ferramenta Analítica para Avaliação da Adequação Estratégica **295**

5.4.1 Objetivo **295**

5.4.2 Justificativa **296**

5.4.3 Atores Envolvidos **296**

5.4.4 Metodologia **296**

5.4.5 Resultados Esperados **302**

5.5 Proposta 4 – Ferramenta Analítica Multicriterial Aplicada ao Sistema de Avaliação de Desempenho Balanceado **302**

5.5.1 Objetivo **302**

5.5.2 Justificativa **303**

- 5.5.3** Atores Envolvidos **303**
- 5.5.4** Metodologia **303**
- 5.5.5** Resultados Esperados **317**
- 5.6** Proposta 5 – Análise Econométrica para Mensuração do Alcance das Metas de Redução das Taxas de Criminalidade **318**
 - 5.6.1** Objetivo **318**
 - 5.6.2** Justificativa **318**
 - 5.6.3** Atores Envolvidos **319**
 - 5.6.4** Metodologia **319**
 - 5.6.5** Resultados Esperados **321**
- 5.7** Proposta 6 – Atividades de Ensino e Pesquisa Relacionadas à Intervenção Federal em Segurança Pública **322**
 - 5.7.1** Objetivo **322**
 - 5.7.2** Justificativa **322**
 - 5.7.3** Atores Envolvidos **322**
 - 5.7.4** Metodologia **322**
 - 5.7.5** Resultados Esperados **325**
- 5.8** Conclusões Parciais **325**

CONSIDERAÇÕES FINAIS 327

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 331



APRESENTAÇÃO

O final do ano de 2017 foi uma época crítica para o Estado do Rio de Janeiro, onde as situações política, ética, financeira e de segurança pública estavam deterioradas, apontando para uma crise generalizada e sem precedentes. No tocante à segurança pública, sua situação de gravidade era tão acentuada, que a Presidência da República determinou a Intervenção Federal do Estado do Rio de Janeiro, por meio do Decreto nº 9.288 de 16 de fevereiro de 2018 (BRASIL, 2018a).

Esta Intervenção Federal foi a primeira sob a égide da Constituição Federal de 1988 e foi estabelecida com o objetivo de pôr termo a grave comprometimento da ordem pública que atingia o Estado do Rio de Janeiro, conforme previsto no Inciso III do Art. 34 (BRASIL, 1988), com prazo de conclusão definido para 31 de dezembro de 2018. Apaz salientar que esse prazo coincidia com o término do mandato governamental iniciado em 1º de janeiro de 2015.

A direção da intervenção ficou sob a responsabilidade do General de Exército Walter Souza Braga Netto, que foi nomeado Interventor Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, cargo que equivale ao de Governador do Estado para todos os assuntos referentes à Segurança Pública, acumulando o cargo de Comandante Militar do Leste.

O Congresso Nacional aprovou a Intervenção Federal do Rio de Janeiro em 20 de fevereiro de 2018 e a operacionalização das ações foi iniciada em 1º de março com a abertura do Gabinete de Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro – GIFRJ.

O GIFRJ é o órgão de planejamento, coordenação e controle das ações de intervenção, estando sob a direção do Interventor Federal. No mês de março de 2018 ocorreram as primeiras ações do GIFRJ, que abrangeram a agregação da Secretaria de Segu-

rança Pública do Estado do Rio de Janeiro e a primeira ação comunitária de segurança. Em abril de 2018 instalou-se a Secretaria de Intervenção Federal, foram criados os cargos do GIFRJ e foi instituída a Secretaria de Administração.

Em maio de 2018 foi formulada a primeira edição do Plano Estratégico (Ramos *et al.*, 2018), onde foi estabelecida a missão institucional que dirigiu as ações desenvolvidas pela Intervenção Federal:

Pôr termo a grave comprometimento da ordem pública no Estado do Rio de Janeiro, planejar, coordenar e executar ações que busquem efetivamente a recuperação da capacidade operativa dos Órgãos de Segurança Pública (OSP) e da SEAP, com a diminuição dos índices de criminalidade, aumentando a percepção de segurança na sociedade fluminense e garantindo um ambiente seguro e estável.

A análise da missão institucional indica que as ações da Intervenção Federal dividem-se em emergenciais e estruturantes. Enquanto que as ações emergenciais têm foco na atuação imediata no controle da criminalidade, as ações estruturantes são direcionadas à recomposição da capacidade operativa e do valor institucional de OSP e da SEAP, algo a ser alcançado nos prazos médio e longo.

Diante dessa combinação de objetivos de prazos curto, médio e longo, foi estabelecida a Visão de Futuro para a Intervenção Federal, de que a adoção de um modelo de ações estratégicas resulte na recuperação sistêmica das capacidades operativas dos OSP estaduais, repercutindo na diminuição dos índices de criminalidade e propiciando um ambiente mais seguro e estável (BRAGA NETO, *et al.*, 2018a).

Devido a riqueza informacional gerada pela Intervenção Federal, o GIFRJ criou o Plano de Gestão do Conhecimento (BRAGA NETO, *et al.*, 2018b), com o objetivo de executar processos sis-

temáticos de geração de conhecimento e adição de profissionais capacitados para gerir as informações produzidas.

Considerando-se as ações de gestão do conhecimento foi identificada a necessidade de serem realizados Estudos Referenciais sobre a Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro. Tais estudos têm como objetivo sistematizar as informações geradas ao longo da intervenção, visando que se tornem referências úteis para suportar a ocorrência futura de situações similares, tanto na área de intervenção federal *lato sensu*, quanto na área de segurança pública em geral.

Esses Estudos Referenciais da Intervenção Federal tratam de quatro aspectos temáticos, em particular (BRASIL, 2018d):

- ▶ Aspectos Constitucionais, de modo a propor mecanismos que aperfeiçoem o instrumento constitucional da Intervenção;
- ▶ Aspectos Organizacionais, com foco na Estrutura Organizacional da Intervenção;
- ▶ Aspectos de Planejamento Estratégico, com foco no sistema de avaliação de desempenho balanceado (*Balanced Scorecard*) da Intervenção; e
- ▶ Aspectos Finalísticos, enquanto que artefatos jurídicos produzidos pela Intervenção Federal.

Todos esses aspectos temáticos foram desenvolvidos com vistas a responder às questões básicas que permeiam o processo de Intervenção Federal:

- ▶ Quais foram as melhorias legadas ao sistema de segurança pública do Estado do Rio de Janeiro?
- ▶ Quais instrumentos buscam a garantia da continuidade do

legado da Intervenção Federal no sistema de segurança pública do Estado do Rio de Janeiro?

Visando responder a esses questionamentos, os estudos referenciais sobre a Intervenção Federal foram desenvolvidos no período de fevereiro a junho de 2019, envolvendo recursos humanos altamente qualificados no âmbito acadêmico, que desenvolveram os trabalhos conforme é descrito a seguir:

- a)** Recursos Humanos: a produção dos estudos referenciais envolveu os seguintes profissionais, que dedicaram cerca de 860 horas de consultoria aos trabalhos:
 - ▶ Aspectos Finalísticos: Prof^a Dr^a Ana Cláudia Farranha Santana, com atuação, em ensino e pesquisa, nos temas: i) Estado, Marco Regulatório e Políticas Públicas; ii) Equidade e Estudos de Participação; e iii) Política, Direito e Internet;
 - ▶ Aspectos Organizacionais: Prof. Dr. Caio César de Medeiros Costa, com atuação, em ensino e pesquisa, nos temas: i) Desempenho das organizações públicas; ii) Avaliação de políticas públicas; iii) Controle no setor público; iv) Compras Públicas; e v) Economia e Gestão do Agronegócio;
 - ▶ Aspectos de Planejamento Estratégico: Prof. Dr. Ivan Ricardo Gartner, cujas áreas temáticas em ensino e pesquisa são: i) Administração Financeira; ii) Estratégias de Investimento e Processo Decisório em Finanças; iii) Otimização de Portfólios de Investimento; iv) Programação Matemática Aplicada às Finanças Corporativas; v) Processo Decisório e Alocação de Recursos em Bancos de Desenvolvimento; e vi) Análise de Fundamentos Corporativos e Risco;
 - ▶ Aspectos Constitucionais: Prof. Dr. Mamede Said Maia Fi-

lho, com atuação, em ensino e pesquisa, na área de Direito Público, com ênfase nos temas: i) História do Constitucionalismo Brasileiro; ii) Administração Pública e Direito; iii) Teoria Geral do Direito Ambiental; e iv) Direito e Tecnologia.

Além das horas de consultoria, o planejamento, organização e controle das atividades requereu cerca de 94 horas de trabalho de coordenação acadêmica.

- b)** Reuniões realizadas: o planejamento, execução e controle das atividades relacionadas aos estudos referenciais requereu um total de 20 reuniões de trabalho:
 - ▮ Reuniões na sede da FINATEC, em Brasília, para discussões prévias sobre o contrato: 05;
 - ▮ Reuniões na sede da FINATEC, em Brasília, para discussões sobre o andamento dos trabalhos, contando exclusivamente com a presença dos consultores: 07;
 - ▮ Reuniões na sede da FINATEC, em Brasília, para discussões sobre o andamento dos trabalhos, contando com a presença de representantes do GIFRJ e dos consultores: 05;
 - ▮ Reuniões na sede do GIFRJ, no Rio de Janeiro, para discussões sobre o andamento dos trabalhos e apresentações de resultados, contando com a presença de representantes do GIFRJ e dos consultores: 03.
- c)** Entrevistas realizadas: o desenvolvimento dos estudos referenciais requereu a realização de entrevistas entre 25 e 27/02/2019, resultando em cerca de 20 horas de gravações de áudio, com:
 - ▮ Membros da alta cúpula: Interventor Federal, Secretário de Administração e Secretário de Intervenção;

- ▶ Membros do corpo gerencial: ordenador de despesas e assessor jurídico;
 - ▶ Gestores de órgãos intervencionados: SEAP, SEDEC e SIF.
- d) Estudos produzidos: totalizando cerca de 2.022 páginas de estudos, que tomaram por base as problemáticas e os objetivos estipulados no projeto básico que dá lastro ao Contrato N° 071/2018-GIFRJ, foram realizados estudos que abrangeram ampla revisão na literatura brasileira e estrangeira sobre os temas propostos, além da análise de dezenas de leis e atos normativos, o que resultou na entrega de sete produtos oriundos de cada um dos quatro aspectos, com a seguinte distribuição:

Produto 1 – 04 Planos de Trabalho, totalizando 20 páginas;

Produto 2 – 04 Relatórios 1, totalizando 176 páginas;

Produto 3 – 04 Relatórios 2, totalizando 265 páginas;

Produto 4 – 04 Relatórios 3, totalizando 219 páginas;

Produto 5 – 04 Relatórios 4, totalizando 152 páginas;

Produto 6 – 04 Relatórios Parciais, totalizando 580 páginas;

Produto 7 – 04 Relatórios Finais, totalizando 610 páginas.

Este trabalho consiste nos Estudos Referenciais produzidos sobre os Aspectos de Planejamento Estratégico, que têm como objetivos:

- ▶ Demonstrar se o modelo atual de planejamento estratégico permitiu que a missão ao final fosse cumprida de forma eficaz e eficiente.
- ▶ Propor, a partir da prática no cumprimento da missão, aperfeiçoamento do Plano Estratégico e dos demais planos institucionais.

INTRODUÇÃO

TEMA

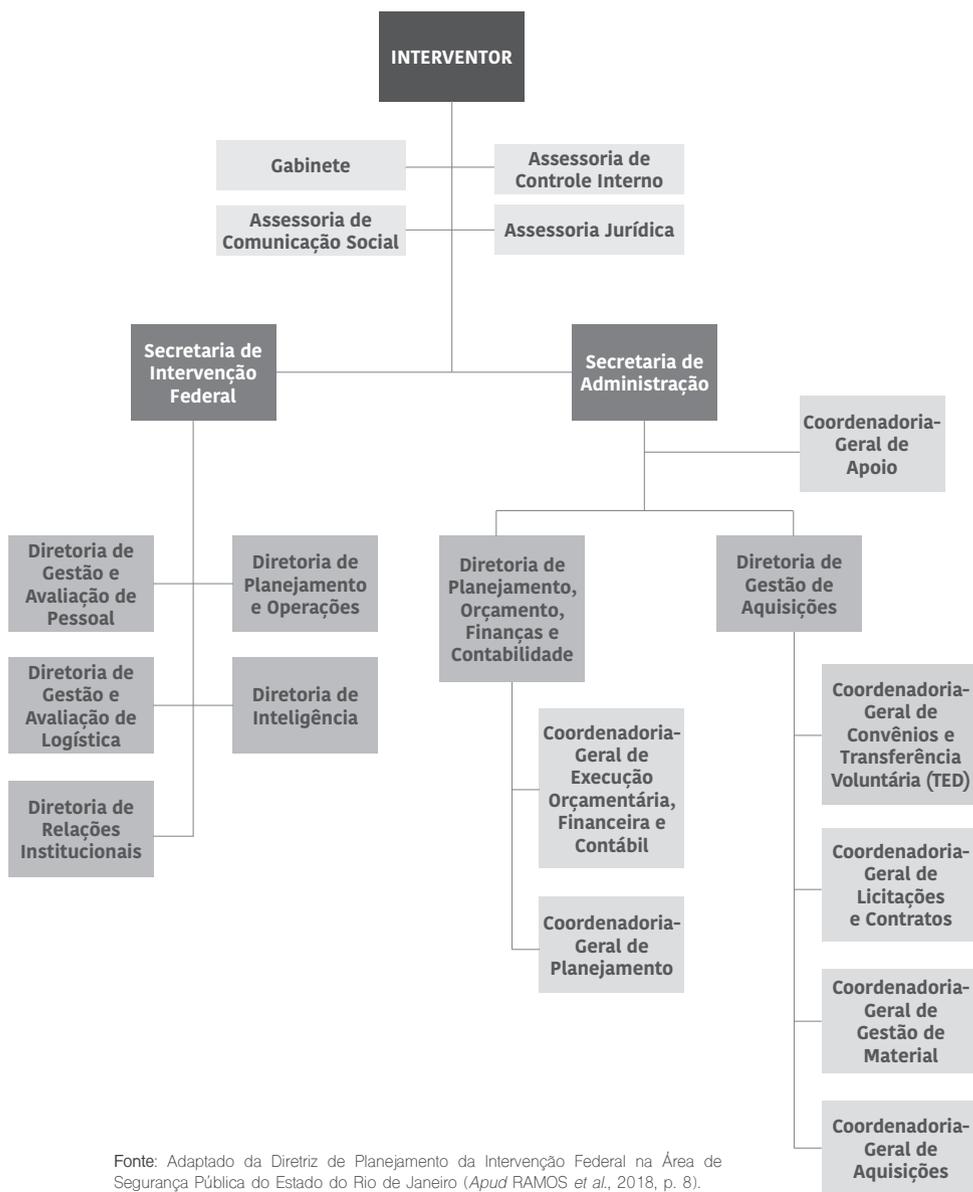
O GIFRJ é o órgão de planejamento, coordenação e controle das ações de Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, estando sob a direção do Interventor Federal. A estrutura organizacional do GIFRJ, conforme representado em seu organograma (vide Figura 01), mostra que, além das secretarias de intervenção federal e de administração, o Gabinete possui três órgãos de assessoria ao interventor, que são as assessorias de comunicação social, jurídica e de controle interno.

Após a posta em marcha do GIFRJ, foi elaborado o Plano Estratégico de Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro (PEIF), que foi aprovado em 29 de maio de 2018 (RAMOS, SILVA, SANTOS, 2018).

Esse documento aponta como objetivo estabelecer as bases do planejamento estratégico e da gestão das atividades a serem desenvolvidas no âmbito do GIFRJ. Aprecia salientar que o escopo do planejamento estratégico está conectado com o planejamento e coordenação das ações específicas atinentes à Intervenção Federal, que são conduzidas pela Secretaria de Intervenção Federal.

O Plano Estratégico também prevê ações da Secretaria de Administração, as quais referem-se às gestões orçamentária, financeira, de controle patrimonial, de legado, do conhecimento e de desmobilização do GIFRJ.

FIGURA 01 – ORGANIZAÇÃO DO GABINETE DE INTERVENÇÃO FEDERAL – GIFRJ



Fonte: Adaptado da Diretriz de Planejamento da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro (Apud RAMOS et al., 2018, p. 8).

PROBLEMA

A Intervenção Federal foi decretada em 16 de fevereiro de 2018 e a decisão foi tomada na alta cúpula do Poder Executivo Federal sem um processo de planejamento prévio e sem a participação do futuro Interventor Federal. Em função desse contexto, a posta em marcha das ações de Intervenção Federal não foi precedida de um planejamento robusto, o qual tomou corpo somente após pouco mais de três meses de sua decretação, quando formulou-se a primeira edição do Plano Estratégico.

No decorrer do tempo da Intervenção Federal muito conhecimento foi obtido pelos envolvidos internos nas três esferas: Estratégica, Operacional e Tática, o que resultou em mudanças e adaptações no diagnóstico realizado e que fundamentou a primeira edição do Plano Estratégico.

Além disso, uma avaliação dos resultados alcançados pela Intervenção Federal feita pelo Tribunal de Contas da União – TCU – apontou para problemas de falta de alinhamento estratégico entre determinados objetivos estratégicos (OE), fatores críticos de sucesso (FCS), estratégias (ES), metas (ME), planos de ações emergenciais (PAEM), estruturantes (PAES) e em indicadores de desempenho (ID).

Essa combinação de fatores levou o GIFRJ a elaborar a 2ª edição do Plano Estratégico da Intervenção Federal (PEIF), agora mais robusta e de maior alinhamento estratégico.

Além de duas edições do Plano Estratégico, outros planos foram elaborados ao longo da Intervenção, destacando-se os planos de Comunicação Social, de Preparação da Transição, de Legado, de Gestão de Riscos, de Aquisições e de Gestão do Conhecimento.

O Plano de Gestão do Conhecimento toma por base os procedimentos clássicos de coleta, análise e conversão dos dados

em informação, do acúmulo de informação formando o conhecimento e do acúmulo de conhecimento ao longo do tempo, o que gera a sabedoria que irá subsidiar novas ações e processos.

É neste contexto de Gestão do Conhecimento, no qual se almeja a análise dos dados com a finalidade de compor informações úteis e conhecimento para subsidiar novos processos de planejamento e decisórios associados a ações de Intervenção Federal e similares em segurança pública, que surge a problemática associada ao planejamento estratégico da Intervenção Federal, que pode ser sintetizada nos questionamentos:

- a. Quais procedimentos de planejamento estratégico foram adotados em face ao cenário apresentado?
- b. Quais melhorias foram legadas ao Sistema de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, em termos de planejamento estratégico?
- c. Quais instrumentos de planejamento estratégico buscam a garantia da continuidade do legado da intervenção Federal no Sistema de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro?
- d. Como o planejamento estratégico pode ser aperfeiçoado para subsidiar futuras intervenções?

OBJETIVOS

A busca por respostas a essas quatro perguntas leva à definição de dois objetivos a serem alcançados:

1. Demonstrar se o modelo atual de planejamento estratégico permitiu que a missão ao final fosse cumprida de forma eficaz e eficiente;
2. Propor, a partir da prática no cumprimento da missão, aperfeiçoamento do Plano Estratégico.

O alcance desses objetivos justificou a produção de quatro estudos técnico-científicos, que compuseram os Estudos Referenciais dos Aspectos do Planejamento Estratégico da Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro:

- ▶ Estudo 1: foi produzido para construir as bases informacionais sobre o processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal, visando ao alcance do primeiro objetivo;
- ▶ Estudo 2: foi desenvolvido para subsidiar o alcance do primeiro objetivo, por meio da construção de uma estrutura teórico-analítica derivada de estudos da administração pública e de informações coletadas de uma amostra de órgãos estrangeiros de segurança pública, voltada à realização de uma análise comparativa;
- ▶ Estudo 3: sua produção foi direcionada para o alcance efetivo do primeiro objetivo, onde as informações coletadas no estudo 1 foram comparadas com a estrutura analítica produzida no estudo 2, visando demonstrar se o modelo de planejamento estratégico adotado pela Intervenção Federal permitiu que a missão fosse cumprida de forma eficaz e eficiente;
- ▶ Estudo 4: seu desenvolvimento foi dirigido ao alcance do segundo objetivo, de propor aperfeiçoamentos no Plano Estratégico e nos demais planos institucionais da Intervenção Federal, como forma de subsidiar novas intervenções e ações similares em segurança pública.

Este trabalho consiste na agregação desses quatro estudos produzidos, cujo conteúdo está distribuído nos capítulos 1 a 5, como está descrito no tópico “Estrutura do Trabalho”.

METODOLOGIA

A metodologia de trabalho foi desenvolvida de acordo com as características de cada estudo que foi produzido, da seguinte forma:

- ▶ Estudo 1: análise dos dados relativos ao processo de planejamento estratégico e dos demais planos produzidos pela Intervenção Federal, incluindo seu histórico e limitações:
 - ▶ Essa análise toma por base pesquisas documental e bibliográfica, além da realização de entrevistas com autoridades e gestores do GIFRJ.

- ▶ Estudo 2: levantamento na administração pública de modelos de planejamento estratégico que poderiam ser aplicados à Intervenção Federal. Este levantamento toma por base:
 - ▶ Revisão da literatura técnico-científica oriunda de livros e artigos publicados em periódicos de alta classificação no sistema Qualis-Capes sobre o tema;
 - ▶ Sistematização de informações sobre modelos de planejamento estratégico adotados em instituições estrangeiras que tratam de temas similares àqueles abrangidos pela Intervenção Federal do Rio de Janeiro, incluindo o conceito de disponibilidade imediata de recursos em face de questões emergenciais de segurança, segundo o conceito de *rapid reaction force*¹;
 - ▶ Sistematização das informações sobre o alcance dos indicadores de desempenho definidos na 2ª edição do PEIF, tomando por base um levantamento de dados oriundos de documentos disponibilizados pelo GIFRJ.

¹ Esse é um conceito que será explorado no capítulo 2, cuja tradução possível é: Força de Reação Rápida.

- ▶ Estudo 3: avaliação de impactos do modelo de planejamento estratégico adotado na Intervenção Federal, considerando-se as informações sistematizadas no estudo 2. Essa avaliação foi desenvolvida por meio de:
 - ▶ Avaliação do grau de conformidade do processo de planejamento estratégico adotado à luz da literatura de suporte e das informações coletadas na amostra de órgãos estrangeiros de segurança pública, por meio da análise comparativa direta;
 - ▶ Avaliação do grau de alcance da missão institucional, por meio do acompanhamento dos resultados alcançados pelos indicadores de desempenho formulados na 2ª edição do PEIF.
- ▶ Estudo 4: fundamentação teórico-empírica de ações a serem propostas para aperfeiçoar o modelo de planejamento estratégico adotado na Intervenção Federal, por meio de:
 - ▶ Análise de conteúdo das entrevistas realizadas com dirigentes do GIFRJ;
 - ▶ Análise documental de relatórios produzidos pelo GIFRJ;
 - ▶ Revisão de literatura de referência de alta classificação no Sistema Qualis-CAPES.

JUSTIFICATIVAS

A principal justificativa para os Estudos Referenciais dos Aspectos de Planejamento Estratégico está baseada no entendimento de que toda informação produzida deve ser disponibilizada e utilizada para a melhoria do bem-estar social no tocante à sensação de proteção e segurança. Isso pode ser alcançado pelo uso de

tais informações para alimentar os atuais sistemas de segurança pública, bem como para subsidiar novas intervenções federais e ações similares.

LIMITAÇÕES

O alcance deste trabalho está limitado à disponibilidade de referências bibliográficas de alta classificação no sistema Qualis/CAPES que tratam do tema e ao volume de dados e informações que foram disponibilizadas pelo GIFRJ para o desenvolvimento dos estudos referenciais.

ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em nove partes:

- 1.** Apresentação: que apresenta o contexto geral a partir do qual surge a demanda por estudos referenciais da Intervenção Federal do Rio de Janeiro;
- 2.** Introdução: essa parte tem foco nos estudos referenciais relativos aos aspectos de planejamento estratégico da Intervenção Federal, apresentando a temática, problemática, objetivos, metodologia, justificativas, limitações e estrutura deste trabalho;
- 3.** Capítulo 1: descreve o processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal, os planos estratégicos e auxiliares produzidos, realiza uma análise prévia de adequação estratégica do processo e analisa o instrumento de mensuração de desempenho desenvolvido, retratando o conteúdo elaborado no estudo 1;

4. Capítulo 2: apresenta uma síntese dos modelos de planejamento estratégico aplicados na administração pública, compondo uma estrutura analítica voltada à análise comparativa, e sistematiza as informações coletadas de uma amostra de órgãos estrangeiros de segurança pública. Este capítulo relata o conteúdo desenvolvido no estudo 2;
5. Capítulo 3: avalia o grau de conformidade do processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal à luz da estrutura analítica formulada pela teoria de suporte e compara os resultados com aqueles obtidos pelos órgãos estrangeiros de segurança pública estudados no Capítulo 2. Este capítulo toma por base parte do conteúdo formulado no estudo 3;
6. Capítulo 4: avalia o grau de alcance da missão da Intervenção Federal por meio da análise e avaliação pormenorizadas dos indicadores de desempenho que constituem o sistema de avaliação balanceado estabelecido. Este capítulo retrata parte do conteúdo desenvolvido no estudo 3;
7. Capítulo 5: propõe ações para aperfeiçoamento do modelo de planejamento estratégico adotado na Intervenção Federal, conforme o conteúdo desenvolvido no estudo 4;
8. Considerações Finais: esse tópico sintetiza as conclusões gerais obtidas nos estudos referenciais;
9. Referências Bibliográficas.

CAPÍTULO 1

**O PROCESSO DE
PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA
INTERVENÇÃO FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**

1.1 INTRODUÇÃO

A escolha do Comandante Militar do Leste (CML) General de Exército Walter Souza Braga Netto como Interventor Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro conferiu à Intervenção Federal características de cunho militar. Em decorrência dessa caracterização, o Gabinete da Intervenção Federal – GIFRJ – assume as funções de quartel de comando no qual as decisões são tomadas.

O GIFRJ foi organizado no Centro Integrado de Comando e Controle (CICC), órgão da Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro (SESEG), e no CML, os quais forneceram os recursos humanos e materiais necessários ao desenvolvimento das atividades previstas.

A estrutura organizacional do GIFRJ foi montada exclusivamente para dar suporte ao Interventor Federal nas áreas de planejamento, coordenação e controle durante o período da intervenção, com prazo de funcionamento até o dia 31 de dezembro de 2018, data que coincide com o término do mandato do Governo do Estado iniciado em 1º de janeiro de 2015. Após essa data, a estrutura do GIFRJ entra em fase de desmobilização, com prazo para encerramento completo das atividades em 30 de junho de 2019.

Como as ações da Intervenção Federal foram motivadas por um estado de exceção em função de grave perturbação da ordem pública no Estado do Rio de Janeiro, os processos decisórios no GIFRJ foram conduzidos em situação de crise. É nesse contexto diferenciado que emergiu seu Plano Estratégico.

1.2 PLANO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL – 1ª EDIÇÃO

O Plano Estratégico da Intervenção foi aprovado pela Portaria Nº 5 do Gabinete de Intervenção Federal, de 29 de maio de 2018 (RAMOS, SILVA, SANTOS, 2018), cerca de três meses e meio após sua decretação. Esse plano estabeleceu as bases do planejamento estratégico e de gestão das atividades a serem desenvolvidas pelo GIFRJ.

A elaboração do Plano Estratégico da Intervenção Federal (PEIF) considerou a complexidade de sua estrutura organizacional, posto que essa Intervenção é um órgão da esfera federal que absorveu a função de segurança pública da estrutura estadual do Rio de Janeiro. Essa agregação de responsabilidades em diferentes esferas torna o processo de gestão mais complexo, sobretudo no aspecto orçamentário.

O processo de planejamento estratégico (PPE) considerou os participantes dos três níveis de planejamento e gestão da Intervenção Federal: estratégico, tático e operacional.

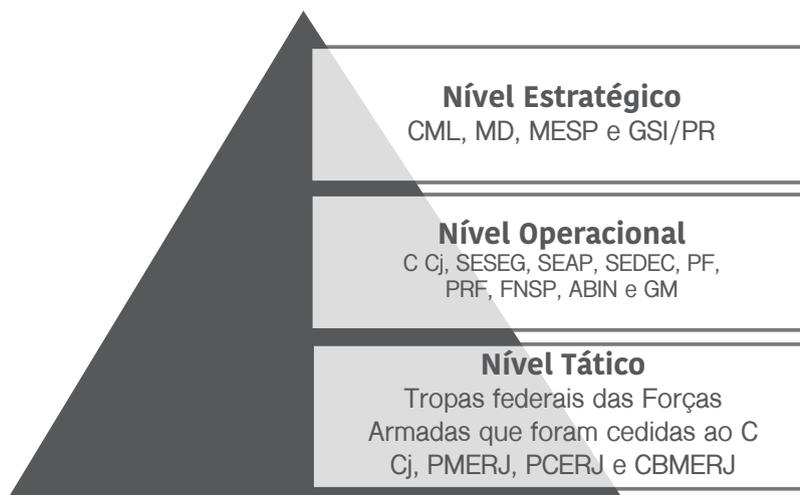
No nível estratégico tem-se como participantes o CML e os órgãos da esfera federal: Ministério da Defesa (MD), Ministério Extraordinário de Segurança Pública (MESP) e Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR).

O nível operacional da Intervenção Federal foi formado pelos entes: Comando Conjunto (C Cj), Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP), Secretaria de Estado de Defesa Civil (SEDEC), Polícia Federal (PF), Polícia Rodoviária Federal (PRF), Força Nacional de Segurança Pública (FNSP), Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e Guardas Municipais (GM) dos municípios do Estado do Rio de Janeiro.

O nível tático foi composto pelas tropas federais das Forças Armadas que foram cedidas ao C Cj e pelos Órgãos de Segurança Pública (OSP) do Estado do Rio de Janeiro: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ), Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (PCERJ) e Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ).

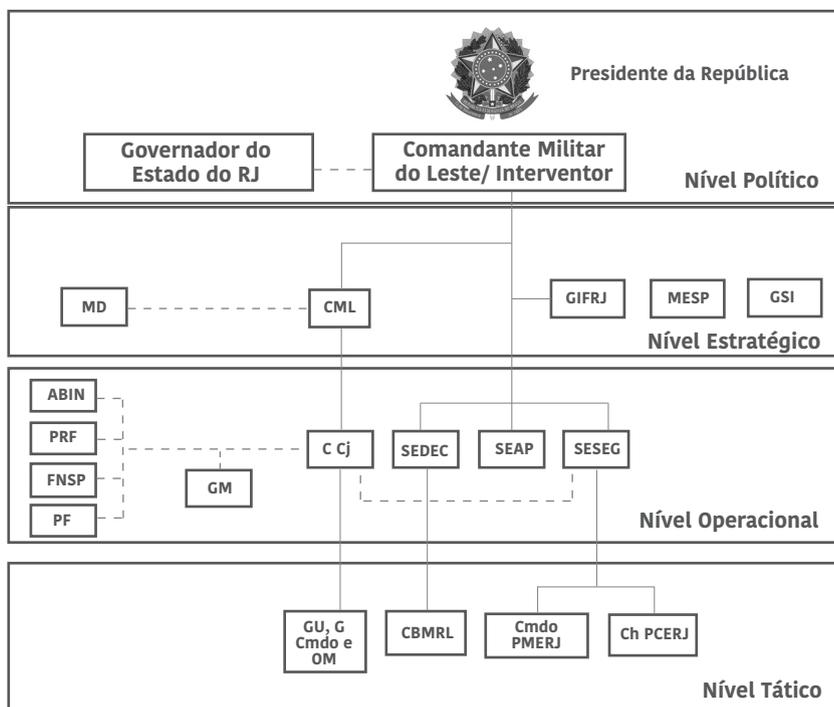
A Figura 02 apresenta os níveis estratégico, operacional e tático e a Figura 03 mostra a arquitetura de comando, controle e as relações institucionais da Intervenção Federal.

FIGURA 02 – NÍVEIS ESTRATÉGICO, OPERACIONAL E TÁTICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO



Fonte: Elaborado a partir de Ramos *et al.* (2018).

FIGURA 03 – ARQUITETURA DE COMANDO, CONTROLE E RELAÇÕES INTERINSTITUCIONAIS DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

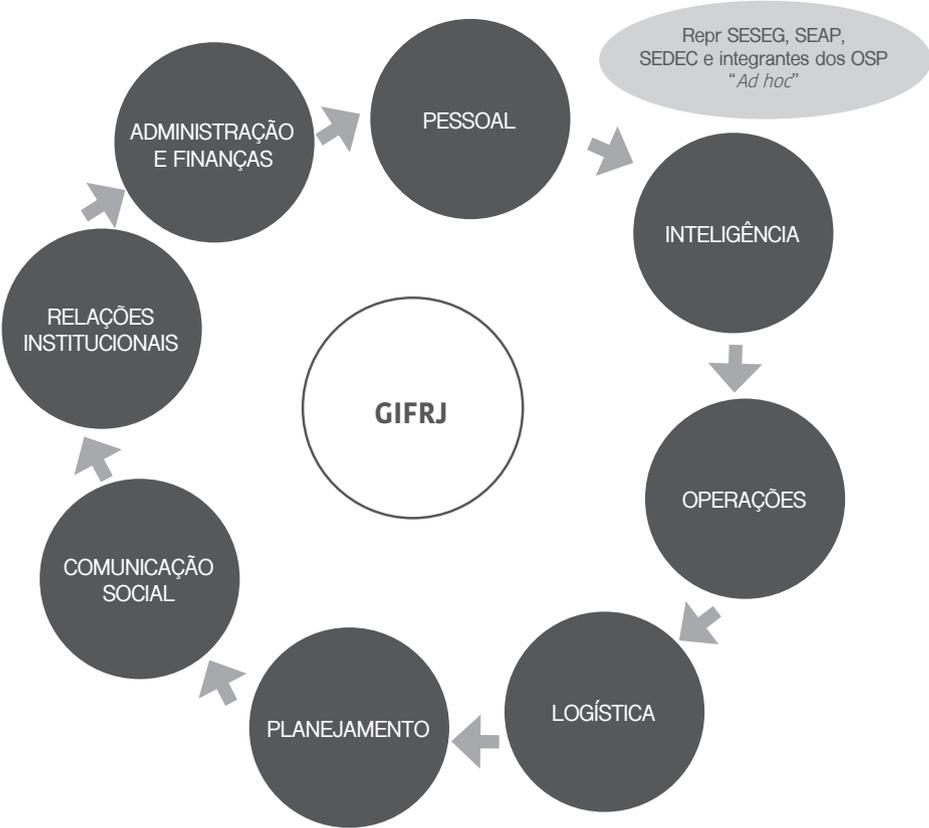


Fonte: Adaptado da Diretriz de Planejamento da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro (Apud Ramos et al., 2018, p. 9).

As ações previstas no Plano Estratégico consideram o tempo estabelecido para a intervenção e o interrelacionamento entre as diversas áreas funcionais envolvidas com a segurança pública: de pessoal, inteligência, operações, logística, planejamento, comunicação social, relações institucionais e administração (vide a Figura 04). O resultado dessas atividades interrelacionadas produziu pla-

nos de ações emergenciais (curto prazo) e estruturantes (médio e longo prazo) voltadas à Área de Segurança Pública.

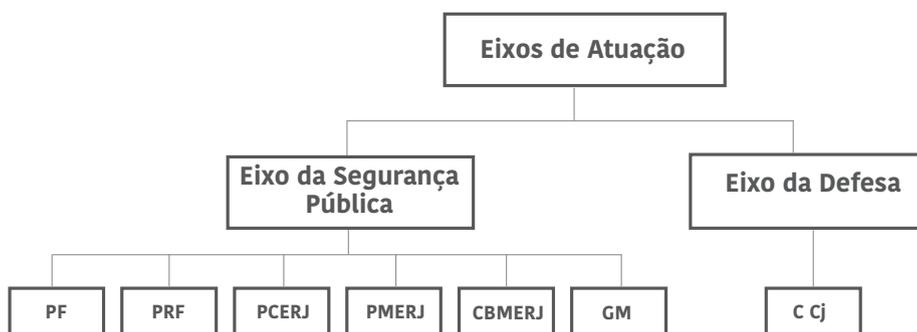
FIGURA 04 – ORGANIZAÇÃO DO GIFRJ: ÁREAS FUNCIONAIS DE ABRANGÊNCIA DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO



Fonte: Adaptado da Diretriz de Planejamento da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro (Apud Ramos et al., 2018, p. 10).

De acordo com Ramos (*et al.*, 2018), as ações de segurança pública, administração penitenciária e de defesa civil serão executadas a partir de dois eixos de atuação: segurança pública e defesa. As ações de segurança pública são desenvolvidas pelos OSP e pela Guarda Municipal, com foco em polícia ostensiva, preservação da ordem pública e ordenamento urbano, segurança viária e controle de tráfego, segurança de infraestruturas críticas, polícia judiciária, inteligência, defesa civil e polícias marítima, aeroportuária e de fronteiras. As ações de defesa são desenvolvidas pelo C Cj, abrangendo ações de operações aéreas, ações marítimas e fluviais, ações de transporte aéreo logístico, fiscalização de produtos controlados, proteção de estruturas estratégicas, policiamento ostensivo (em reforço aos OSP), operações especiais e assistência militar. A Figura 05 apresenta o fluxo descritivo dos dois eixos de atuação.

FIGURA 05 – EIXOS DE ATUAÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA



Fonte: Elaborado a partir de Ramos *et al.* (2018).

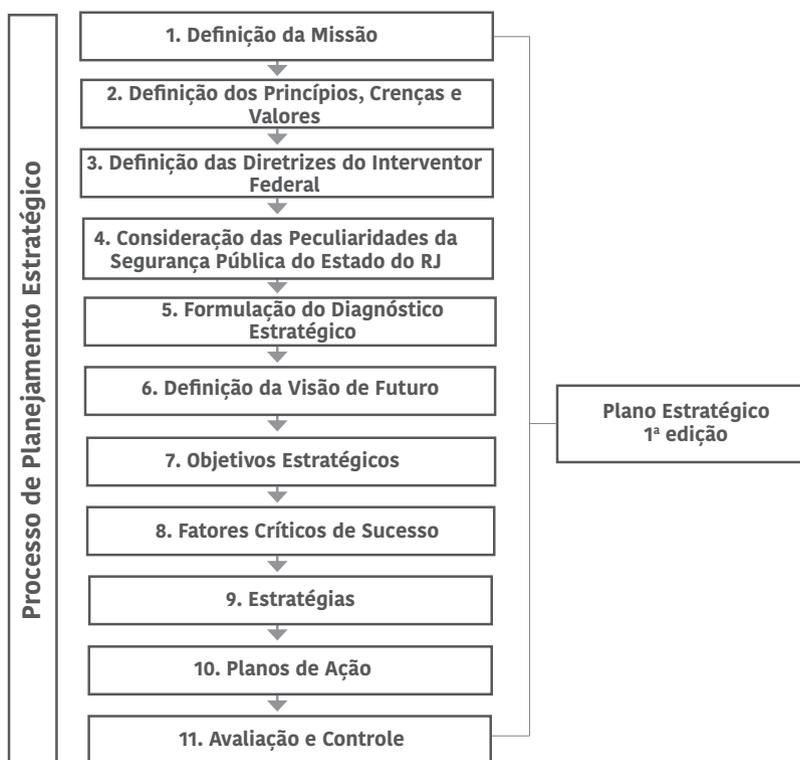
O Plano Estratégico da Intervenção Federal (PEIF) foi elaborado com base no Modelo de Excelência na Gestão Pública do Exército Brasileiro – MEGP-EB (BRASIL, 2007), que é aplicado nas seguintes fases:

- a.** Auto-avaliação: por intermédio de um processo consagrado e de uso internacional são verificados oito critérios de excelência;
- b.** Validação: o resultado da auto-avaliação é validado por uma equipe externa à Organização Militar (OM);
- c.** Registro em relatório: após a validação, o resultado da auto-avaliação apontará de forma direta os pontos fortes e as oportunidades de inovação e melhoria (OIM) da Organização Militar;
- d.** Análise e priorização: a análise e priorização dos dados resultantes da auto-avaliação produzem insumos relevantes para o plano de gestão da OM e para os seus processos críticos;
- e.** Mensuração do desempenho organizacional: após a execução dos planos de ações faz-se necessária a mensuração do desempenho organizacional por meio do sistema de medição do desempenho organizacional *balanced scorecard*² (SMDO-BSC), a fim de resguardar que as ações da OM estejam alinhadas com sua missão, visão de futuro e objetivos estratégicos organizacionais.

² Termo original em língua inglesa cuja tradução possível é: indicadores balanceados de desempenho.

A aplicação do MEGP-EB na elaboração do PEIF foi adaptado a sua condição de exceção, levando em consideração a estrutura organizacional mista, composta também pelos órgãos de segurança pública do Estado do Rio de Janeiro: SESEG, SEAP e SEDEC. A Figura 06 apresenta o esquema gráfico da metodologia adotada para a elaboração do PEIF.

FIGURA 06 – ESQUEMA GRÁFICO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO



Fonte: Adaptado da Diretriz de Planejamento da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro (Apud Ramos et al., 2018, p. 12).

A seguir tem-se a apresentação sintética do processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal, que foi baseado no MEGP-EB, tomando por base Ramos (*et al.*, 2018).

1.2.1 Missão da Intervenção Federal

A missão do GIFRJ é de planejar, coordenar e executar ações que busquem efetivamente a recuperação da capacidade operativa dos OSP e da SEAP, com a diminuição dos índices de criminalidade, aumentando a sensação de segurança na sociedade fluminense e garantindo um ambiente seguro e estável.

1.2.2 Princípios, Crenças e Valores

As ações atinentes à Intervenção Federal serão balizadas pelos seguintes princípios, crenças e valores: a) complementaridade, b) cooperação, c) efetividade, d) excelência técnica, e) integração, f) interoperabilidade, g) liderança situacional, h) respeito à diversidade e à dignidade humana.

1.2.3 Diretrizes do Interventor Federal

O objetivo de pôr termo a grave comprometimento da ordem pública no Estado do Rio de Janeiro prevê que seu alcance ocorra por meio de ações emergenciais (curto prazo) e estruturantes (médio e longo prazos) nas diversas áreas funcionais.

A intenção do Interventor Federal é que a segurança pública do Estado do Rio de Janeiro apresente a diminuição dos índices de criminalidade, com aumento da percepção de sensação de segurança por parte da população do Estado, em consequência da recuperação da capacidade operativa dos OSP como instituições de Estado.

1.2.4 Peculiaridades da Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro

A situação da segurança pública do Estado do Rio de Janeiro tem se agravado há mais de três décadas em função do empoderamento do crime organizado, da perda da capacidade econômica do Estado, da sofisticação do tráfico internacional de drogas e do surgimento das milícias. Embora o estado tenha frequentemente empreendido ações ordenadas de segurança a partir de seus OSP, tais ações têm obtido alcance limitado, seja pelas dificuldades impostas pela urbanização desordenada, seja pela falta de políticas públicas de segurança adequadas e eficazes.

Em 2017 a condição crítica da segurança pública acentuou-se em função das crises política, moral e econômica que assolaram o Estado do Rio de Janeiro, quando houve a proliferação de casos de corrupção em todos os níveis e poderes do governo estadual.

Essa situação de crise acentuada motivou a ativação de um Comando Conjunto (C Cj) das Forças Armadas para auxiliar com operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO).

1.2.5 Diagnóstico Estratégico

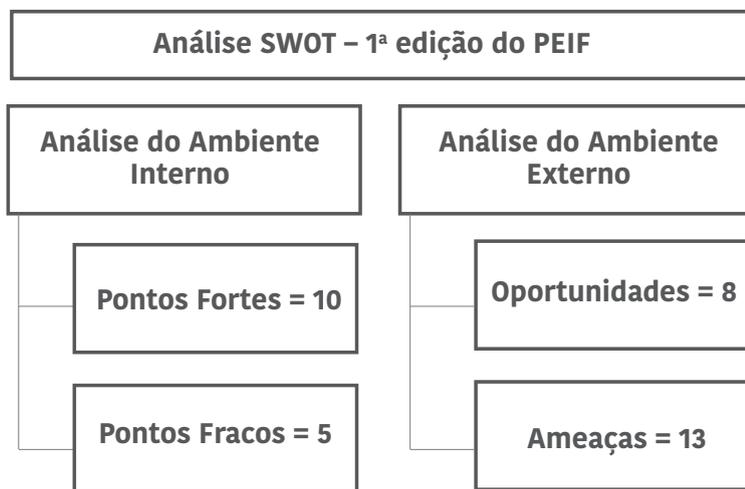
O diagnóstico estratégico seguiu a metodologia do MEGP-EB, tomando por base a tradicional análise SWOT³, a qual contempla o dimensionamento das capacidades frente às vulnerabilidades internas da organização, enquanto que a análise do ambiente interno, para fazer frente às oportunidades e barreiras do ambiente

³ Sigla da expressão original em língua inglesa *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, cuja tradução apropriada é: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

externo. Do confronto dessas duas análises ambientais surgem as estratégias organizacionais.

Essa primeira edição do Plano Estratégico da Intervenção Federal apontou para a síntese da análise ambiental exposta na Figura 07.

FIGURA 07 – SÍNTESE DA ANÁLISE AMBIENTAL DO PLANO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 1ª EDIÇÃO DO PEIF



Fonte: Elaborado a partir de Ramos *et al.*, 2018.

A análise do ambiente interno apontou para dez pontos fortes, que foram baseados sobretudo no capital humano e na imagem institucional das Forças Armadas (FA):

1. Respeitabilidade institucional;
2. Pessoal comprometido com a missão institucional;
3. Elevada capacidade e experiência no planejamento e desdobramento de operações militares e interagências;
4. Liderança operacional;
5. Proximidade geográfica entre as sedes das principais instituições de segurança pública do Estado do Rio de Janeiro;
6. Seriedade no trato da coisa pública;
7. Experiência de participação em programas e projetos governamentais;
8. Experiência das Forças Armadas na execução de operações de GLO;
9. Culto institucional de princípios, crenças e valores baseados na ética, na moral, no patriotismo e no profissionalismo;
10. Tropas de emprego especial dos OSP com alto índice de profissionalismo e adestramento, vetor de excelência.

Os pontos fracos identificados foram cinco, todos concentrados na fragilidade dos OSP do Governo do Estado do Rio de Janeiro:

1. Ausência de uma estrutura logística adequada nos OSP;
2. Baixa eficiência e eficácia de desempenho dos OSP do Estado do Rio de Janeiro;
3. Deficiente gestão de recursos humanos nos OSP;
4. Deficiência e carência de recursos materiais e de recursos humanos melhor formados e qualificados para o desempenho de suas funções;

5. Necessidade de reorganização das instituições, primando pela prática de ações integradoras de coordenação e cooperação.

A análise do ambiente externo considerou a existência de oito oportunidades, calcadas no ambiente institucional e na necessidade de uma liderança reconhecida pela população para enfrentamento da grave crise da segurança pública:

1. Ambiente de normalidade institucional, em plena vigência do estado de direito;
2. Grande cobertura da mídia, falada e escrita, nacional e internacional;
3. Existência de sistemas e infraestruturas de segurança pública já em funcionamento no Estado do RJ;
4. Previsão de aporte de recursos financeiros do Governo Federal para custeio e investimento nas ações planejadas e desenvolvidas no âmbito da Intervenção Federal
5. Sensação de insegurança manifestada pela sociedade;
6. Credibilidade das Forças Armadas;
7. Tradição institucional de eficiência, seriedade, honestidade e profissionalismo;
8. Incremento da integração das FA com os OSP do Estado do Rio de Janeiro.

As ameaças diagnosticadas foram treze, desde a criminalidade organizada, deficiências dos OSP, até repercussões das crises econômica e política enfrentadas pelo Estado do Rio de Janeiro:

1. Atuação da criminalidade organizada e violência urbana de qualquer natureza;

2. Obsolescência de parte dos equipamentos dos OSP;
3. Falta de apoio da população à Intervenção Federal;
4. Insuficiência de recursos;
5. Baixa qualidade dos serviços essenciais, do sistema de mobilidade urbana e da saúde coletiva;
6. Ocorrências de fenômenos e catástrofes naturais;
7. Atraso e/ou não pagamento dos salários dos profissionais de segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, por parte do governo estadual;
8. Interferências políticas, de qualquer natureza, decorrentes do pleito eleitoral de 2018;
9. Revoltas, rebeliões e fugas de presos, no sistema carcerário;
10. Ocorrência de crimes de grande repercussão e comoção pública;
11. Aumento nos índices de violência do Estado durante a vigência da Intervenção Federal;
12. Realização de manifestações e protestos por parte de grupos sociais politizados;
13. Baixo índice de credibilidade dos OSP junto à população do RJ.

1.2.6 Visão de Futuro para a Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro

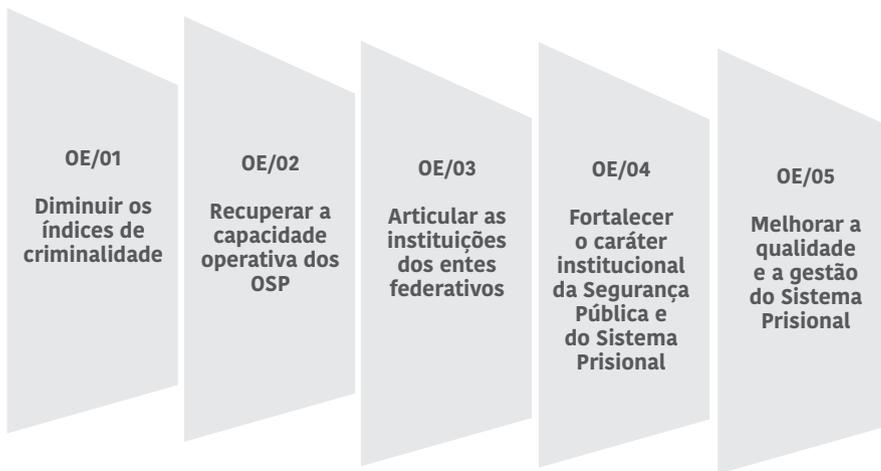
A visão de futuro exprime a intenção do Interventor Federal, de que a adoção de um modelo de ações estratégicas resulte na recuperação sistêmica das capacidades operativas dos OSP es-

taduais, repercutindo na diminuição dos índices de criminalidade e propiciando um ambiente mais seguro e estável.

1.2.7 Objetivos Estratégicos

Os seis aspectos descritos até o momento foram considerados na definição dos objetivos estratégicos (OE) estabelecidos pelo GIFRJ. Como resultado, foram estabelecidos cinco OE, conforme consta da Figura 08.

FIGURA 08 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) ESTABELECIDOS PELO GIFRJ PARA A INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 1ª EDIÇÃO DO PEIF



Fonte: Elaborado a partir de Ramos *et al.*, 2018.

1.2.8 Mapa Estratégico da Intervenção

Os fatores críticos de sucesso (FCS), as estratégias (ES), os planos de ações e o sistema de avaliação e controle foram concebidos considerando-se a ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* – BSC (KAPLAN; NORTON, 1996).

O BSC orienta que a organização seja vista a partir de quatro perspectivas – de clientes, de processos internos, de aprendizado e crescimento, financeiras –, sob as quais são desenvolvidos os objetivos, medidas de desempenho, metas e ações.

O mapa estratégico foi construído a partir de uma adaptação do BSC às características da Intervenção Federal, conforme consta da Figura 9.

FIGURA 09 – FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA *BALANCED SCORECARD* DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 1ª EDIÇÃO DO PEIF



Fonte: Elaborado a partir de Ramos *et al.*, 2018.

De acordo com as perspectivas da satisfação do cliente, de geração de valor para o cliente, de sustentação orçamentária e de tratamento dos ativos intangíveis foram definidos os fatores críticos de sucesso, estratégias, metas, indicadores de desempenho e planos de ações para cada um dos cinco objetivos estratégicos. Conforme consta da Tabela 1, o processo de planejamento estratégico gerou nove FCS; dezenove ES; cinquenta ME; cinquenta e oito ID, dos quais vinte e nove mensuráveis (IDM) e vinte e nove de controle (IDC); vinte e quatro planos de ações emergenciais (PAEM) e cinquenta de planos de ações estruturantes (PAES).

TABELA 01 – QUADRO RESUMO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 1ª EDIÇÃO DO PEIF

Síntese da 1ª edição do PEIF								
OE	FCS	ES	ME	ID	IDM	IDC	PAEM	PAES
OE/01	1	2	4	4	3	1	2	4
OE/02	2	7	21	26	19	7	13	20
OE/03	2	2	9	9	1	8	1	8
OE/04	2	6	14	14	6	8	3	11
OE/05	2	2	2	5	0	5	5	7
Σ	9	19	50	58	29	29	24	50

Legenda:

OE – Objetivo Estratégico
 FCS – Fator Crítico de Sucesso
 ES – Estratégia
 ME – Meta
 ID – Indicador de Desempenho

IDM – Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)
 IDC – Indicador de Desempenho de Controle
 PAEM – Plano de Ação Emergencial
 PAES – Plano de Ação Estruturante

Fonte: Elaborado a partir de Ramos *et al.*, 2018.

O PEIF contém informações detalhadas sobre as metas, que são acompanhadas de elementos como: indicador de desempenho, prazo, responsável e se há necessidade de capacitação para serem alcançadas.

Os planos de ações apresentam perguntas como: o que, por que, como, quem, quando, quanto e onde, cujas respostas apontam para as informações necessárias para sua efetividade, indicando inclusive as responsabilidades dos envolvidos.

O PEIF também prevê a avaliação e controle das ações planejadas, com a finalidade de consolidação e elaboração final do Relatório de Gestão, do Plano Orçamentário, do Plano de Preparação da Transição e do Plano de Legado.

1.3 PLANO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL – 2ª EDIÇÃO

A 2ª edição do Plano Estratégico (BRAGA NETTO, 2018a) foi aprovada pela Portaria Nº 22 do Gabinete de Intervenção Federal, de 11 de outubro de 2018. Essa nova edição é oriunda da evolução das atividades do GIFRJ ao longo do ano, ocasionando mudanças nos diagnósticos ambientais que lastrearam a primeira edição do PEIF.

Uma motivação adicional para a elaboração da 2ª edição do Plano Estratégico reside de recomendações do Tribunal de Contas da União – TCU –, que avaliou o relatório de acompanhamento da primeira etapa da Intervenção Federal. A unidade técnica do TCU responsável pelas fiscalizações foi a Secretaria de Controle Externo da Defesa Nacional e da Segurança Pública, no âmbito do processo TC 011.305/2018-5 (TCU, 2018a). A íntegra da decisão – Acórdão 2358/2018 – é reproduzida abaixo:

9.1.Recomendar ao Gabinete de Intervenção Federal/RJ,com fundamento no art. 250, inciso III, do Regimento Interno do Tribunal de Contas da União, que: 9.1.1. de acordo com critérios de oportunidade e conveniência, frente à complexidade que as falhas estruturais dos órgãos de segurança pública do estado do Rio de Janeiro apresentam e à criticidade e excepcionalidade da situação da segurança pública que ensejou a decretação da intervenção federal, apresente projetos de lei sobre segurança pública à Assembleia Legislativa do Rio de Janeiro, publique decretos, portarias, instruções normativas e outras normas com vistas a contribuir com a finalidade da intervenção federal de pôr termo a grave comprometimento da ordem pública no Estado do Rio de Janeiro, de forma sustentável e perene; 9.1.2. implemente os ajustes indicados no relatório que integra a presente deliberação, nas estratégias, metas e indicadores de desempenho do Planejamento Estratégico do Gabinete de Intervenção Federal de modo a possibilitar que eventuais falhas na condução da política pública possam ser tempestivamente detectadas e corrigidas; 9.1.3. efetue monitoramento contínuo por meio de indicadores-chaves de risco e verificações rotineiras de índices de desempenho, ritmo de atividades, operações ou fluxos atuais em comparação com os que seriam necessários para o alcance de objetivos ou a manutenção dentro das tolerâncias a riscos ou variações aceitáveis no desempenho. (TCU, 2018a, p. 42)

Destaque-se dentre as recomendações os ajustes sugeridos nas estratégias, metas e indicadores de desempenho do PEIF, além do monitoramento de indicadores-chave de risco e verificações rotineiras de índices de desempenho.

Considerando-se o aperfeiçoamento do diagnóstico ambiental e as recomendações do TCU, foram identificadas alterações nos insumos do planejamento estratégico que resultou na 2ª edição do Plano Estratégico, quando em comparação com a primeira edição, como pode ser visto a seguir.

1.3.1 Missão do GIFRJ

A missão do GIFRJ não sofreu alteração, sendo mantida a descrição da primeira edição do PEIF.

1.3.2 Princípios, Crenças e Valores

Os princípios, crenças e valores não sofreram alterações, sendo mantidas as descrições da primeira edição do PEIF.

1.3.3 Diretrizes do Interventor Federal

As diretrizes do Interventor Federal incluíram uma maior preocupação com a gestão orçamentária, apresentando orientações para que não se cometam descuidos ou liberalidades orçamentárias que firam a responsabilidade fiscal, e que as ações sejam conduzidas tomando por base o respeito às leis e aos princípios da administração pública.

1.3.4 Peculiaridades da Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro

As Peculiaridades da Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro mantiveram suas características inalteradas, pois lastrearam o advento da Intervenção Federal.

1.3.5 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico da 2ª edição do Plano Estratégico manteve o uso da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

A análise do ambiente interno na 2ª edição do PEIF culminou com novos pontos fortes e fracos.

Os pontos fortes aumentaram de dez para treze, considerando-se como elementos adicionais:

- 11.** Incremento da integração das FA com os OSP do Estado do Rio de Janeiro;
- 12.** Provisão de recursos financeiros por meio de crédito extraordinário;
- 13.** Criação de Unidade Gestora (UG) para aplicação dos recursos orçamentários do GIFRJ.

Os pontos fracos aumentaram de cinco para oito, tendo como novos aspectos:

- 6.** Administração de recursos orçamentários em condições extraordinárias, tendo os trâmites legais mantidos para as condições normais de contratação;
- 7.** Obsolescência de parte dos equipamentos dos OSP;
- 8.** Deterioração da capacidade de planejamento e gestão por parte das Secretarias de Estado e OSP intervencionados.

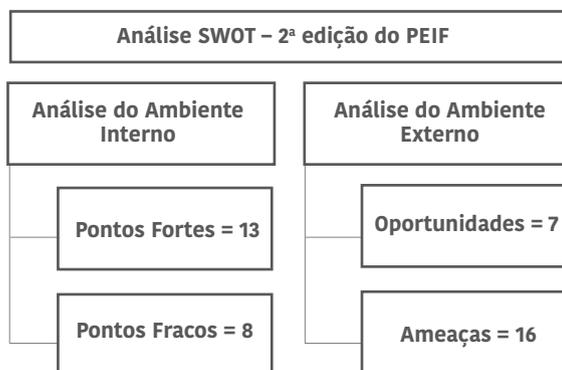
A análise do ambiente externo considerou a exclusão da oitava oportunidade – incremento da integração das FA com os OSP do Estado do Rio de Janeiro –, visto que a mesma foi operacionalizada no íterim decorrido entre a primeira e a 2ª edição do PEIF, tornando-se um ponto forte (nº 11).

As ameaças diagnosticadas aumentaram em relação ao diagnóstico inicial, resultando em dezesseis tópicos:

14. Ausência de regulamentação do art. 34 da CF/1988, que obriga o Interventor Federal a seguir o trâmite administrativo normal para cumprir um objetivo emergencial;
15. Elevada complexidade das aquisições a serem realizadas;
16. Descontinuidade das ações que integram o legado da Intervenção Federal por inexistência ou insuficiência de alocação de recursos orçamentários ou por decisões políticas não alinhadas com o Plano Estratégico da Intervenção Federal.

Essa 2ª edição do PEIF apontou para a síntese da análise ambiental exposta na Figura 10.

FIGURA 10 – SÍNTESE DA ANÁLISE AMBIENTAL DO PLANO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 2ª EDIÇÃO DO PEIF



Fonte: Elaborado a partir de Braga Netto (2018a).

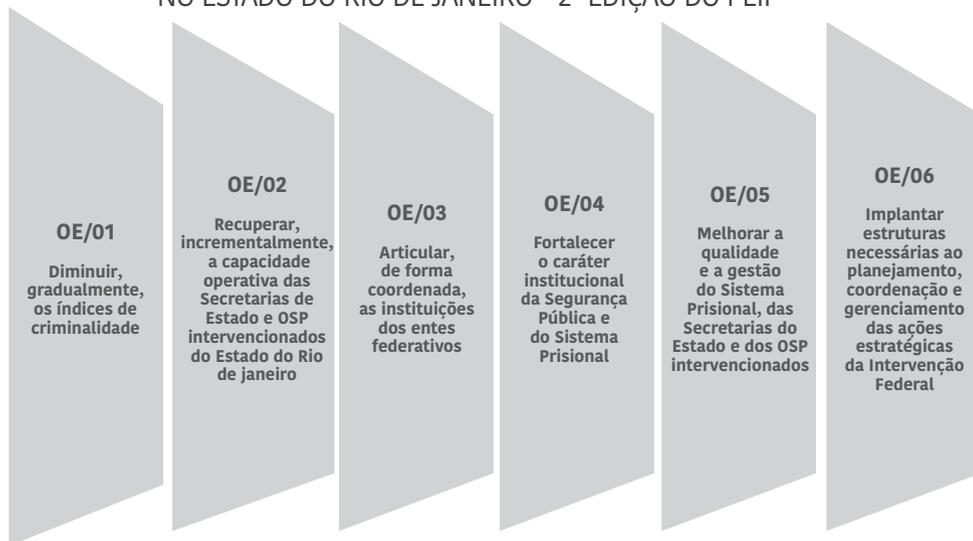
1.3.6 Visão de Futuro para a Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro

A Visão de Futuro para a Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro não sofreu alterações, sendo mantida a descrição da primeira edição do PEIF.

1.3.7 Objetivos Estratégicos

Houve o acréscimo de um objetivo estratégico na 2ª edição do PEIF, bem como uma reformulação de todas as descrições, que foram aperfeiçoadas especialmente no sentido de que as ações do GIFRJ serão maturadas nos prazos médio e longo, conforme consta da Figura 11.

FIGURA 11 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) ESTABELECIDOS PARA A INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 2ª EDIÇÃO DO PEIF



Fonte: Elaborado a partir de Braga Netto (2018a).

As apresentações de cada um dos objetivos estratégicos também foram adaptadas, de acordo com suas novas descrições.

1.3.8 Mapa Estratégico da Intervenção

Os fatores críticos de sucesso, as estratégias, os planos de ações e o sistema de avaliação e controle foram concebidos da mesma forma que na primeira edição do PEIF, considerando-se a ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* – BSC.

As mudanças feitas referem-se aos novos descritores dos objetivos estratégicos na perspectiva da sociedade, à adaptação em descritores da perspectiva dos processos internos, como por exemplo, com a substituição do termo eficiência por efetividade, e em pequenas adaptações de descritores da perspectiva de aprendizado e crescimento, que correspondem a uma maior especificidade.

Na nova edição do PEIF, e de acordo com as mesmas perspectivas definidas em sua primeira edição, foram adaptados e criados novos fatores críticos de sucesso, estratégias, metas, indicadores de desempenho, planos de ações, além de ter sido agregado um novo objetivo estratégico, conforme consta da Tabela 2.

TABELA 02 – QUADRO RESUMO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – COMPARAÇÃO DOS NÚMEROS DAS DUAS EDIÇÕES

Síntese da primeira versão do PEIF									Síntese da segunda versão do PEIF								
OE	FCS	ES	ME	ID	IDM	IDC	PAEM	PAES	OE	FCS	ES	ME	ID	IDM	IDC	PAEM	PAES
OE/01	1	2	4	4	3	1	2	4	OE/01	2	2	4	5	4	1	2	4
OE/02	2	7	21	26	19	7	13	20	OE/02	2	7	20	30	24	6	11	18
OE/03	2	2	9	9	1	8	1	8	OE/03	2	2	8	10	1	9	1	7
OE/04	2	6	14	14	6	8	3	11	OE/04	2	6	14	15	6	9	3	11
OE/05	2	2	2	5	0	5	5	7	OE/05	1	3	6	7	3	4	0	8
Σ	9	19	50	58	29	29	24	50	OE/06	2	1	4	15	3	12	3	1
									Σ	11	21	56	82	41	41	20	49

Legenda:

OE – Objetivo Estratégico
 FCS – Fator Crítico de Sucesso
 ES – Estratégia
 ME – Meta
 ID – Indicador de Desempenho

IDM – Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)
 IDC – Indicador de Desempenho de Controle
 PAEM – Plano de Ação Emergencial
 PAES – Plano de Ação Estruturante

Fonte: Elaborado a partir de Braga Netto (2018a) e Ramos *et al.* (2018).

A análise comparativa dos quadros-resumo do PEIF mostra que a nova edição do plano apresentou várias adaptações em função da evolução das informações do diagnóstico ambiental e das recomendações do TCU, as quais apresentaram limitações no alinhamento estratégico de vários dos indicadores mensuráveis. Em função disso, a inclusão do sexto objetivo estratégico resultou em uma ampliação no número de fatores críticos de sucesso, de estratégias, de metas, de indicadores de desempenho e de planos de ações.

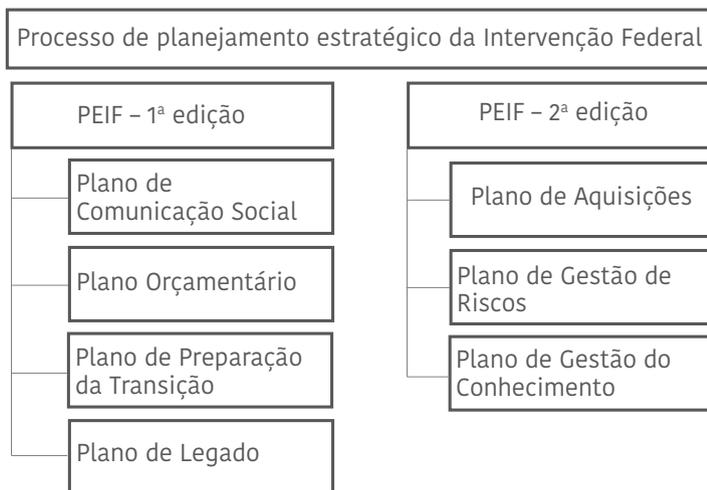
Os ajustes nas estratégias e metas culminaram com uma evolução relevante no número de indicadores de desempenho, que aumentaram de 58 para 82 (aumento de 41,4%), na busca por um maior alinhamento estratégico, conforme recomendação do TCU. Esse aumento ocorreu notadamente pela quantidade de indicadores de desempenho mensuráveis, que evoluiu de 29 para 41 (aumento de 41,4%).

Enquanto que na primeira edição do PEIF estão previstos a elaboração final do Relatório de Gestão, do Plano Orçamentário, do Plano de Preparação da Transição e do Plano de Legado, a 2ª edição do plano prevê ainda o Plano de Gestão de Riscos e o Plano de Gestão do Conhecimento. Ao longo da Intervenção, entre as publicações das duas edições do PEIF, também foram estabelecidos os planos de comunicação social e de aquisições.

1.4 PLANOS AUXILIARES

Os diversos planos produzidos a partir dos planos estratégicos e da evolução da atuação do GIFRJ são importantes diretrizes não somente para acompanhar as ações conduzidas nesta Intervenção concluída em 31 de dezembro de 2018, mas também para orientar outras atividades de intervenção ou similares em momentos futuros. A Figura 12 mostra os diversos planos produzidos diretamente ou indiretamente a partir das duas edições do PEIF.

FIGURA 12 – PLANOS PRODUZIDOS PARA A INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, A PARTIR DOS PLANOS ESTRATÉGICOS



Fonte: Elaborado a partir de Braga Netto (2018a) e Ramos *et al.* (2018).

1.4.1 Plano de Comunicação Social

O Plano de Comunicação Social (BRASIL, 2018c) foi aprovado pela Portaria Normativa Nº 2 do Gabinete de Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro, de 5 de junho de 2018, e tem a finalidade de orientar o planejamento e a execução das atividades e ações de comunicação social durante a vigência da Intervenção.

O plano prevê ações integradas visando difundir os objetivos, as ações e os resultados da Intervenção Federal e fortalecer a imagem dos OSP do Estado do Rio de Janeiro, respeitando suas respectivas autonomias e atribuições legais.

1.4.2 Plano Orçamentário

O Plano Orçamentário (CRUZ *et al.*, 2018) foi aprovado pela Portaria Normativa N° 03 do Gabinete de Intervenção Federal, de 5 de novembro de 2018, e apresenta a previsão para emprego de recursos, além de servir de referência para acompanhamento da execução orçamentária e financeira dos gastos com a Intervenção Federal, que serão balizados pelo crédito atribuído de R\$ 1.200.000.000,00 (um bilhão e duzentos milhões de reais).

1.4.3 Plano de Preparação da Transição

O Plano de Preparação da Transição (BRASIL, 2018b) foi aprovado pela Portaria Normativa N° 6 do Gabinete de Intervenção Federal, de 13 de junho de 2018, e estabelece as metas a serem alcançadas, a governança e orienta o planejamento de emprego dos recursos orçamentários necessários para que o GIFRJ, as Secretarias Estaduais Intervencionadas (SESEG, SEDEC e SEAP), o Comando Conjunto (C Cj) e o Centro de Coordenação Tático Integrado (CCTI) elaborem seus planejamentos e implementem suas atividades no processo de transição, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos do PEIF.

A transferência das atribuições de gestão administrativa e operacional protagonizadas pelo GIFRJ à Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro ocorrerá em quatro fases:

- a.** Fase de alinhamento estratégico, capacitação e gestão de riscos;
- b.** Fase de elaboração de planos (setoriais, táticos e operacionais);
- c.** Fase de integração e gestão do conhecimento;
- d.** Fase de ajustes patrimoniais e gestão do legado.

Em conjunto com o Plano de Preparação da Transição tem-se o Plano de Desmobilização, focado nas áreas de pessoal, material, documentação, instalações e prestação de contas.

1.4.4 Plano de Legado

O Plano de Legado (BRASIL, 2018f) foi aprovado pela Portaria N° 25 do Gabinete de Intervenção Federal, de 14 de novembro de 2018, e tem o objetivo de discriminar as tarefas necessárias à catalogação e registro do patrimônio adquirido em forma de recursos tangíveis e intangíveis e que serão deixados como herança para as Secretarias de Estado (SESEG, SEDEC e SEAP) e os OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) intervencionados do Estado do Rio de Janeiro, por meio das ações desenvolvidas pelo GIFRJ.

1.4.5 Plano de Aquisições

O Plano de Aquisições (BRASIL, 2018e) foi aprovado pela Portaria N° 52 do Gabinete de Intervenção Federal, de 25 de fevereiro de 2019, com a finalidade de estabelecer a programação das compras utilizando os recursos orçamentários atribuídos ao GIFRJ, a partir da Unidade Gestora 110746 – IFERJ, considerando-se a seguinte distribuição dos Gastos de Natureza de Despesas:

- a.** Investimento na fonte 0100000000: R\$ 200.000.000,00 (duzentos milhões de reais);
- b.** Custeio na fonte 0300000000: R\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de reais);
- c.** Investimento na fonte 0300000000: R\$ 600.000.000,00 (duzentos milhões de reais).

O Plano de Aquisições contempla as requisições feitas pelos OSP e validadas preliminarmente pela Secretaria de Intervenção do GFRJ, referentes às aquisições de bens permanentes e de consumo, tais como equipamentos individuais, munições, coletes balísticos, armamentos de tipos variados, viaturas de patrulhamento, viaturas de transporte de tropa, viaturas de transporte de presos, equipamentos de investigação para a polícia técnica; e de serviços não-continuados, tais como manutenção de viaturas, reparações e adequações de instalações.

1.4.6 Plano de Gestão de Riscos

O Plano de Gestão de Riscos (BRAGA NETTO, 2018c) foi aprovado pela Portaria Normativa N° 32 do Gabinete de Intervenção Federal, de 13 de dezembro de 2018, e estabelece procedimentos para a identificação, análise e avaliação de eventos capazes de afetar a consecução do processo de transição da gestão da área de segurança pública do Estado do Rio de Janeiro.

O Plano de Gestão de Riscos prevê a inclusão da variável risco nos processos do GFRJ, da seguinte forma:

- a.** Finalísticos: no acompanhamento e alinhamento estratégicos dos objetivos estratégicos da Intervenção;
- b.** Gerenciais: medição e avaliação do desempenho e supervisão da gestão de riscos e controles dos objetivos estratégicos da Intervenção;
- c.** De Apoio/Suporte: efetivação do ciclo de capacitação continuada, registro e controle dos dados de acompanhamento estratégico e planejamento das atividades trimestrais.

1.4.7 Plano de Gestão do Conhecimento

O Plano de Gestão do Conhecimento (BRAGA NETTO, 2018b) foi aprovado pela Portaria N° 28 do Gabinete de Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro, de 30 de novembro de 2018, e complementa o Plano de Preparação da Transição, com foco em estabelecer condições para que todo o conhecimento criado e desenvolvido pelo GIFRJ durante a Intervenção seja aplicado, compartilhado e transmitido ao término de sua atuação.

Para tanto, o Plano de Gestão do Conhecimento definiu sua própria estratégia de atuação, que corresponde a executar processos sistemáticos de geração de conhecimento e adição de profissionais capacitados para gerir as informações produzidas.

1.5 ANÁLISE INICIAL DE ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA

O processo de planejamento estratégico (PPE) da Intervenção Federal produziu duas edições do Plano Estratégico, além de sete planos auxiliares (vide Figura 12). Diante dessa ampla gama de informações, é possível realizar uma análise inicial da integridade do PPE, a partir de uma checagem direta de alguns questionamentos relevantes associados às duas edições do PEIF, conforme proposto por Grünig e Kühn (2005):

- a.** O PPE conecta a missão com a visão? A análise dos PEIF demonstra que os objetivos estratégicos e as estratégias estão alinhadas com a visão e suportam a missão;
- b.** O PPE é realista? Os objetivos estratégicos da 2ª edição do PEIF foram suavizados e preveem que o alcance de boa parte das metas ocorrerá nos prazos médio e longo, ao invés de preve-las para o curto prazo, como constava da primeira edição do PEIF.

- c. O PPE está integrado? A 2ª edição do PEIF mostra um melhor alinhamento entre todos os elementos estratégicos do sistema, demonstrando que tais elementos, em termos gerais, apoiam um ao outro.
- d. O PPE está balanceado? O uso da estrutura do *Balanced Scorecard* apresenta uma resposta positiva a esse questionamento, pois há um balanceamento adequado entre os elementos estratégicos nas perspectivas da sociedade, dos processos internos, financeira, e de aprendizado e crescimento.
- e. O PPE está completo? A 2ª edição do PE contém vasto volume informacional, do qual destacam-se os indicadores de desempenho, que são em número suficiente para cobrir as principais ações potenciais para o alcance dos objetivos estratégicos traçados.
- f. O PPE está claro? Esse é um questionamento que se pretende responder no Capítulo 3, onde se mensura o grau de conformidade do PPE da Intervenção Federal.

1.6 ANÁLISE DO INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PLANOS ESTRATÉGICOS DA INTERVENÇÃO FEDERAL

Enquanto que a primeira edição do PEIF produziu 58 Indicadores, a 2ª edição promoveu alterações, adaptações e acréscimos nesses indicadores, resultando em 82 indicadores de desempenho. Desses 82 ID, 41 são indicadores de desempenho de controle (IDC) e 41 são indicadores de desempenho mensuráveis (IDM).

Os IDC se aplicam apropriadamente ao caso de um processo finito, como é o caso da Intervenção Federal, que encerrou suas atividades em 31 de dezembro de 2018. De outro lado, os IDM prevêem um acompanhamento periódico e de longo prazo, de acordo com a ação a qual está associado, sobretudo em se tratando de ações de impacto emergencial nas taxas de criminalidade.

Esse fato leva um questionamento consistente: o PEIF e outros planos, tais como o de Transição e o de Legado, previram adequadamente os atores que serão responsáveis pela coleta, análise e avaliação das informações necessárias para o acompanhamento desses indicadores ao longo do tempo, que irá superar o dia 31 de dezembro de 2018 e enfrentará uma mudança na gestão do poder executivo estadual a partir de 01 de janeiro de 2019?

Este tópico procede a análise do instrumento de avaliação de desempenho utilizado nos PEIF e dos ID propostos para mensuração do alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos.

O *Balanced Scorecard* (KAPLAN, NORTON, 1996) foi a ferramenta estratégica utilizada na definição dos objetivos estratégicos, estratégias, metas e ID das duas edições do PEIF. Embora essa ferramenta gerencial tenha sido validada pelo TCU, por estar contida em seus manuais de procedimentos (TCU, 2010), é necessário fazer um enquadramento técnico-científico para a mesma.

Segundo Stenfors (2007) uma ferramenta estratégica é um nome genérico para qualquer método, modelo, técnica, ferramenta, tecnologia, estrutura, metodologia ou abordagem usada para facilitar o trabalho estratégico.

As ferramentas estratégicas podem ser conceituais, orientadas para processos ou modelos físicos, ou artefatos usados pe-

los gestores para engajar na estratégia atividades relacionadas, tais como planejamento, análise e discussão (KAPLAN, JARZĄBKOWSKI, 2006).

A literatura (STENFORS, 2007) considera muitas ferramentas estratégicas, que podem ser classificadas de acordo com as metas que elas ajudam a alcançar, como:

- ▶ Aplicações do *Balanced Scorecard*;
- ▶ Análise SWOT;
- ▶ Cinco forças de Porter;
- ▶ Opções reais;
- ▶ Planejamento de recursos empresariais;
- ▶ Análise de informação gerencial;
- ▶ Sistemas;
- ▶ Processo de Análise Hierárquica;
- ▶ Análise envoltória de dados; dentre outras.

Dentre as várias ferramentas estratégicas existentes, somente umas poucas podem ser consideradas como um sistema de gerenciamento estratégico em si mesmo. O *Balanced Scorecard* é uma dessas poucas e é definido e aceito mais como um sistema de gerenciamento estratégico do que uma ferramenta tática ou operacional. Isso torna-o uma ferramenta útil e devidamente válida para aplicação em problemas de segurança, tais quais o da Intervenção Federal.

O *Balanced Scorecard* (BSC) aplicado como um sistema de gerenciamento estratégico na conformação dos dois PEIF, tomou por base as perspectivas da satisfação do cliente, de geração de valor para o cliente, de sustentação orçamentária e de tratamento dos ativos intangíveis para definir os fatores críticos de sucesso,

estratégias, metas, indicadores de desempenho e planos de ações para cada um dos objetivos estratégicos.

A análise do sistema de avaliação de desempenho concentrar-se-á na 2ª edição do PEIF, que é a edição aperfeiçoada e que poderá ser utilizada como base para novos PPE em segurança pública e em novas intervenções federais e ações similares.

A Tabela 03 apresenta os onze fatores críticos de sucesso estabelecidos para os seis objetivos estratégicos da 2ª edição do PEIF.

TABELA 03 – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO ESTABELECIDOS PARA OS SEIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2ª EDIÇÃO DO PEIF

Objetivos Estratégicos (OE)	Fatores Críticos de Sucesso (FCS)
OE/01 - Diminuir, gradualmente os índices de criminalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação efetiva (eficiente e eficaz) das Forças de Segurança (OSP) • Atuação efetiva (eficiente e eficaz) do C J
OE/02 - Recuperar, incrementalmente, a capacidade operativa das Secretarias de Estado e OSP intervencionados	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação precisa das deficiências e carências dos OSP • Disponibilização de recursos e eficiência na gestão orçamentária e financeira
OE/03 - Articular, de forma coordenada, as instituições dos entes federativos	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de ambiente favorável ao relacionamento institucional • Possuir adequado e integrado suporte de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação)
OE/04 - Fortalecer o caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganização da arquitetura da Segurança Pública e do Sistema Prisional Estadual • Revitalização dos Princípios, Crenças e Valores (éticos e morais) Institucionais nos diversos OSP
OE/05 - Melhorar a qualidade e a gestão do Sistema Prisional, das Secretarias de Estado e dos OSP intervencionados	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de recursos e eficiência na gestão orçamentária e financeira
OE/06 - Implantar estruturas necessárias ao planejamento, coordenação e gerenciamento das ações estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de recursos e eficiência na gestão orçamentária e financeira • Efetividade no planejamento, coordenação e gerenciamento das ações estratégicas da Intervenção Federal

Fonte: Elaborado a partir de Braga Netto (2018a).

Os onze FCS que partem dos seis objetivos estratégicos procuram estabelecer a conexão estratégica adequada para a geração das estratégias, metas, indicadores de desempenho e planos de ações.

1.6.1 Análise dos Indicadores de Desempenho da 2ª edição do PEIF

Considerando-se a necessidade de uma avaliação clara, objetiva e consistente do alcance dos objetivos estratégicos da Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro, procedeu-se a análise dos indicadores de desempenho formulados.

Dentre os 82 indicadores de desempenho criados, 41 são indicadores de desempenho mensuráveis, enquanto que 41 são indicadores de desempenho de controle. Os IDC produzem como resultado uma variável binária, onde 1 representa o alcance da meta que o sustenta e 0 indica que a mesma não foi alcançada. Ou seja, a avaliação da efetividade da meta de um IDC é direta e de fácil mensuração a partir da informação divulgada sobre seu resultado, o que torna desnecessária uma avaliação prévia de sua condição técnico-científica.

Os IDM apresentam uma dinâmica mais complexa em sua construção e avaliação, sobretudo porque estão condicionados ao tempo e às condições de observação, levantamento, registro, análise e avaliação dos dados levantados para avaliar a efetividade do alcance da meta que os sustentam. Diante dessa complexidade, será realizada uma avaliação técnico-científica de todos os IDM.

1.6.2 Metodologia Clássica para Construção de Indicadores de Desempenho Mensuráveis

Utilizando-se a nomenclatura clássica dos Métodos Multicritérios de Tomada de Decisão (MMTD), que é uma versão mais ampla dessa classe de métodos e que agrega os métodos da escola *Multicriteria Decision Making Methods* (MCDM), estabelece-se que os processos decisórios consideram a geração de objetivos e atributos como os principais elementos na estruturação da informação disponível.

Neste trabalho considera-se que os objetivos correspondem às metas e os atributos referem-se aos indicadores estabelecidos na 2ª edição do PEIF.

MacCrimmon (1969, *apud* KEENEY, RAIFFA, 1993, p. 35) sugere que existem três abordagens para a geração dos objetivos, aqui considerados metas:

- a. Exame da literatura relevante, pois se outros estudiosos enfrentaram problemas similares, talvez tenham documentado objetivos que são relevantes para essa classe de problemas;
- b. Estudo analítico: sugere que, ao se construir um modelo do sistema sob consideração e se identificar as variáveis de insumo e produto, objetivos adequados se tornarão óbvios;
- c. Empirismo casual: inclui a observação das pessoas para ver como, de fato, elas se comportam diante de decisões relevantes ao problema sob análise. No caso de processos decisórios que envolvem o público, como ocorre com a Intervenção Federal, uma amostra dos indivíduos que serão afetados por determinadas decisões poderiam ser questionados sobre os objetivos (metas) que deveriam ser

incluídos no PEIF, por meio da realização de *surveys*, por exemplo.

Embora a definição das metas tenha sido feita por meio da ferramenta *Balanced Scorecard* integrada com as demais informações estratégicas que envolveram a Intervenção Federal, entende-se que tal definição poderia, sobretudo, ter considerado o exame da literatura relevante como aprimoramento metodológico necessário a uma melhor definição dos ID. Além disso, *surveys* realizados com a população de forma mais frequente poderiam dar importantes informações para os diagnósticos que sustentam os PPE, visto que os mesmos são dinâmicos e não estáticos. A participação popular tornaria o processo construtivista e de maior aceitação ao longo do tempo, pois as pessoas entenderiam melhor a situação da Intervenção Federal ao terem opinado sobre ela.

Após a definição dos objetivos (metas) do processo decisório, passa-se a descrever completamente as consequências de seus cursos de ação, através de seus atributos (indicadores de desempenho). Um atributo deve possuir duas características básicas: ser abrangente e mensurável.

Um indicador de desempenho abrangente é aquele em que o avaliador tem uma noção da extensão na qual a meta é alcançada. Um ID é mensurável se: i) é possível conhecer seu comportamento histórico para estabelecer sua distribuição de probabilidade; e ii) é suficiente para exprimir uma medida de valor que faça sentido aos analistas e decisores (KEENEY, RAIFFA, 1993, p. 36).

Em termos operacionais os indicadores de desempenho assumem as mesmas características que qualquer variável pode assumir, como ser: quantitativa ou qualitativa, contínua ou discreta,

de mensuração direta ou indireta, ou construída. A construção de uma variável pode ser feita utilizando, por exemplo, a Escala *Lickert* ou a análise fatorial.

As informações prestadas por esses IDM devem apontar para funções que apoiem o alcance dos objetivos estratégicos da Intervenção Federal (GALLOPÍN, 1997, p. 3), como:

- a. Avaliar as condições e tendências;
- b. Comparar lugares e situações diferentes;
- c. Avaliar condições e tendências em relação a objetivos estratégicos e metas;
- d. Fornecer informação de alerta antecipado;
- e. Antecipar condições e tendências futuras.

Com fins de favorecer a avaliação da adequação dos IDM utilizar-se-á a seguinte escala que toma por base a capacidade de atendimento às funções anteriormente descritas:

- A1** – Favorece avaliar as condições e tendências;
- A2** – Favorece comparar lugares e situações diferentes;
- A3** – Avalia condições e tendências em relação a OE e ME;
- A4** – Fornece informações de alerta antecipado;
- A5** – Antecipa condições e tendências futuras.

1.6.3 Análise dos Indicadores de Desempenho Mensuráveis da 2ª edição do PEIF

Boa parte dos IDM são descritos por um ou mais Índices, que podem ser Exógenos ou Endógenos.

Os índices de desempenho exógenos (IDEX) são medidos por órgãos como o Instituto de Segurança Pública do Estado do Rio

de Janeiro (ISP) e medem o alcance de médio e longo prazo de ações de segurança pública, o que é uma forma de mensuração da efetividade das ações emergenciais e estruturantes.

Os índices de desempenho endógenos (IDEN) são medidas de alcance interno e finito, pois acompanham o desdobramento das ações do GIFRJ até sua desmobilização. Eles se assemelham aos IDC, mas têm uma forma diferente de mensuração, pois admitem a cardinalidade ao invés de serem variáveis qualitativas (binárias).

A análise dos indicadores de desempenho será feita individualmente e tomará por base as informações disponíveis na 2ª edição do PEIF e que estão sintetizadas nas Tabelas 4 a 9, que apresentam os IDM por OE, EST e ME.

1.6.3.1 Análise dos IDM da 2ª edição do PEIF – OE/01

NIDM 1: Índices de Redução de Roubo de Rua, Roubo de Veículos e Letalidade Violenta (conforme o SIM) – O indicador é uma variável exógena e prevê o cômputo periódico de três índices:

- 1.1** Índice de Redução de Roubo de Rua;
- 1.2** Índice de Redução do Roubo de Veículos;
- 1.3** Índice de Letalidade Violenta.

Cada um desses três índices atende às cinco funções A1, A2, A3, A4 e A5. Como esses índices formam séries temporais, os mesmos são suscetíveis à análise por técnicas estatísticas correlacionais e econométricas.

NIDM 2: Índices de Redução de Roubo de Cargas e Latrocínio (percentagem de redução em relação ao mesmo período do ano anterior) – O indicador é uma variável exógena e prevê o cômputo periódico de dois índices:

2.1 Índice de Redução de Roubo de Cargas;

2.2 Índice de Redução de Latrocínios.

Cada um desses dois índices atende às cinco funções A1, A2, A3, A4 e A5. Da mesma forma que os índices do NIDM1, todos esses índices formam séries temporais, o que os tornam suscetíveis de serem analisados por técnicas estatísticas correlacionais e econométricas.

NIDM 3: Número de ações planejadas e realizadas com base na avaliação da dinâmica geográfica do crime (manchas criminais) e eventos adversos (manchas termiais) – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

3.1 Número de ações planejadas com base na avaliação da dinâmica geográfica do crime e eventos adversos;

3.2 Número de ações executadas com base na avaliação da dinâmica geográfica do crime e eventos adversos.

Optou-se pela segregação desses índices, a fim de que se possa medir o hiato entre o que foi planejado e o que foi de fato executado. Se bens mensurados, esses índices podem atender à função A3.

NIDM 4: Índice de Execução dos TED FA/MD para o incremento da capacidade operativa do CCj – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

4.1 Índice de Execução dos TED FA/MD para incremento da capacidade operativa do C Cj.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser difícil de se determinar sem o uso de algum instrumento de escolha subjetiva. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

TABELA 04 – DESCRIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO MENSURÁVEIS DO OE/01 DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 2ª EDIÇÃO DO PEIF

Objetivo Estratégico 01 – OE/01 – Diminuir, gradualmente, os índices de criminalidade					
NIDM	IDM	OE	ES	MI	
1	Índices de redução de Roubo de Rua, Roubo de Veículos e Letalidade Violenta (conforme o SIM)	1	1	1	
2	Índices de redução de Roubo de Cargas e Latrocínio (percentagem de redução em relação ao mesmo período do ano anterior)	1	1	1	
3	Número de ações planejadas e realizadas com base na avaliação da dinâmica geográfica do crime (manchas criminais) e eventos adversos (manchas termais)	1	2	1	
4	Índice de Execução dos TED FA/MD para o incremento da capacidade operativa do C Cj	1	3	1	

Legenda:

NIDM – Número do Indicador de Desempenho Mensurável

IDM – Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)

OE – Objetivo Estratégico

ES – Estratégia

ME – Meta

SIM – Sistema Integrado de Metas

Fonte: Elaborado a partir de Braga Netto (2018a).

1.6.3.2 Análise dos IDM da 2ª edição do PEIF – OE/02

NIDM 5: Índice de Capacitação das tropas especializadas dos OSP e da SEAP – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

5.1 Índice de Capacitação das tropas especializadas dos OSP e da SEAP.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 6: Índice de Capacitação dos policiais militares redirecionados das UPP para o policiamento ostensivo – O in-

dicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

6.1 Índice de Capacitação dos policiais militares redirecionados das UPP para o policiamento ostensivo.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 7: Quantidade de concursados aprovados empossados – O

indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

7.1 Quantidade de concursados aprovados empossados.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 8: Percentual de profissionais de segurança reintegrados –

O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

8.1 Percentual de profissionais de segurança reintegrados.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para

fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 9: Percentual de pessoal afastado inspecionado da PMERJ – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

9.1 Percentual de pessoal afastado inspecionado da PMERJ.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 10: Percentual de transferência de efetivo das UPP planejadas para serem rearticuladas para o policiamento ostensivo – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

10.1 Percentual de transferência de efetivo das UPP planejadas para serem rearticuladas para o policiamento ostensivo.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 11: Índice de viaturas distribuídas à PMERJ – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

11.1 Índice de viaturas distribuídas à PMERJ.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar

pelo cálculo de proporções. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 12: Índice de atendimento das necessidades de viaturas das Secretarias de Estado e OSP intervencionados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

12.1 Índice de atendimento das necessidades de viaturas das Secretarias de Estado e OSP intervencionados.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação. Parece ser de mensuração mais difícil, pois o total de necessidades pode não ser um bom indicador construir a proporcionalidade, pois as necessidades apresentam níveis de importância diferenciados. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 13: Índice de viaturas blindadas (recuperadas, emprestadas e /ou mantidas): percentual de viaturas blindadas recuperadas/ emprestadas/ mantidas em relação ao total de viaturas requisitadas para recuperação/ empréstimo/ manutenção – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

13.1 Índice de viaturas blindadas (recuperadas, emprestadas e/ou mantidas): percentual de viaturas blindadas recuperadas/ emprestadas/mantidas em relação ao total de viaturas requisitadas para recuperação/empréstimo/manutenção.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções, como já apresentado em sua descrição. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 14: Índice de VBTP: percentual de veículos blindados recuperados em relação ao total de viaturas emprestadas – O

indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

14.1 Índice de VBTP: percentual de veículos blindados recuperados em relação ao total de viaturas emprestadas.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções, como já apresentado em sua descrição. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 15: Índice de viaturas não-blindadas mantidas: percentual de veículos não-blindados mantidos em relação ao total de viaturas previstas – O indicador é uma variável en-

dógena e prevê o cômputo de:

15.1 Índice de VBTP: percentual de veículos não-blindados recuperados em relação ao total de viaturas emprestadas.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções, como já apresentado em sua descrição. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 16: Índice de atendimento das necessidades de viaturas especiais: percentual de viaturas adquiridas em relação ao total de veículos requisitados – O indicador é uma variável endógena

e prevê o cômputo de:

16.1 Índice de atendimento das necessidades de viaturas especiais: percentual de viaturas adquiridas em relação ao total de veículos requisitados.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação. Parece ser de mensuração mais difícil, pois o total de veículos requisitados pode não ser um bom indicador para construir a proporcionalidade, pois as requisições apresentam níveis de importância diferenciados. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 17: Índice de atendimento das necessidades de aeronaves de asa rotativa: percentual de helicópteros adquiridos em relação ao total de aeronaves necessárias – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

17.1 Índice de atendimento das necessidades de aeronaves de asa rotativa: percentual de helicópteros adquiridos em relação ao total de aeronaves necessárias.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação. Parece ser de mensuração mais difícil, pois o total de aeronaves necessárias pode não ser um bom indicador para construir a proporcionalidade, pois as necessidades apresentam níveis de importância diferenciados. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 18: Índice de recolhimento do armamento utilizado pelos OSP: percentual de armamento recolhido em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

18.1 Índice de recolhimento do armamento utilizado pelos OSP: percentual de armamento recolhido em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para

fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções, como já apresentado em sua descrição. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 19: Índice de recolhimento do armamento utilizado pela SEAP: percentual de armamento recolhido em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

19.1 Índice de recolhimento do armamento utilizado pela SEAP: percentual de armamento recolhido em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções, como já apresentado em sua descrição. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 20: Índice de substituição do armamento utilizado pelos OSP: percentual de armamento substituído em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

20.1 Índice de substituição do armamento utilizado pelos OSP: percentual de armamento substituído em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções, como já apresentado em sua descrição. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 21: Índice de substituição do armamento utilizado pela SEAP: percentual de armamento substituído em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos – O indicador é uma

variável endógena e prevê o cômputo de:

21.1 Índice de substituição do armamento utilizado pela SEAP: percentual de armamento substituído em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções, como já apresentado em sua descrição. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 22: Índice de qualificação dos quartilheiros: percentual de quartilheiros capacitados em relação à quantidade de quartilheiros existentes – O indicador é uma variável endógena

e prevê o cômputo de:

22.1 Índice de qualificação dos quartilheiros: percentual de quartilheiros capacitados em relação à quantidade de quartilheiros existentes.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções, como já apresentado em sua descrição. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 23: Índice de manutenção de armamentos dos OSP e da SEAP: percentual de Fuzis IMBEL mantidos em relação à quantidade total de fuzis – O indicador é uma variável endógena

e prevê o cômputo de:

23.1 Índice de manutenção de armamentos dos OSP e da SEAP: percentual de Fuzis IMBEL mantidos em relação à quantidade total de fuzis.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções, como já apresentado em sua descrição. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 24: Índice de aquisição de armamentos (letais e menos letais) para os OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e SEAP: percentual de armamentos adquiridos em relação ao total de armamentos necessários – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

24.1 Índice de aquisição de armamentos (letais e menos letais) para os OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e SEAP: percentual de armamentos adquiridos em relação ao total de armamentos necessários.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação. Parece ser de mensuração mais difícil, pois o total de armamentos necessários pode não ser um bom indicador construir a proporcionalidade, pois as necessidades apresentam níveis de importância diferenciados. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 25: Índice de aquisição de munições (letais e menos letais) para os OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e SEAP: percentual de adquiridos em relação ao total de munições necessárias – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

25.1 Índice de aquisição de munições (letais e menos letais) para os OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e SEAP: percentual de adquiridos em relação ao total de munições necessárias.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação. Parece ser de mensuração mais difícil, pois o total de munições necessárias pode não ser um bom indicador construir a proporcionalidade, pois as necessidades apresentam níveis de importância diferenciados. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 26: Índice de aquisição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI): percentual de EPI adquiridos em relação ao total de equipamentos necessários requisitados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

26.1 Índice de aquisição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI): percentual de EPI adquiridos em relação ao total de equipamentos necessários requisitados.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação. Parece ser de mensuração mais difícil, pois o total de equipamentos necessários pode não ser um bom indicador construir a proporcionalidade, pois as necessidades apresentam níveis de importância diferenciados. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 27: Índice de dotação dos materiais necessários ao preparo e emprego das tropas/forças especializadas: percentual de itens adquiridos, destinados ao preparo e emprego das tropas/forças especializadas em relação ao total de itens requisitados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

27.1 Índice de dotação dos materiais necessários ao preparo e emprego das tropas/forças especializadas: percentual de itens adquiridos, destinados ao preparo e emprego das tropas/forças especializadas em relação ao total de itens requisitados.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação. Parece ser de mensuração mais difícil, pois o total de itens requisitados pode não ser um bom indicador construir a proporcionalidade, pois as requisições apresentam níveis de importância diferenciados. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 28: Índice de aquisição de materiais (consumo e permanente) para o funcionamento das Secretarias de Estado e OSP intervencionados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

28.1 Índice de aquisição de materiais (consumo e permanente) para o funcionamento das Secretarias de Estado e OSP intervencionados.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

TABELA 05 – DESCRIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO MENSURÁVEIS DO OE/02 DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 2ª EDIÇÃO DO PEIF

Objetivo Estratégico 02 – OE/02 – Recuperar, incrementalmente, a capacidade operativa das Secretarias de Estado e OSP intervencionados do Estado do Rio de Janeiro					
IDM	IDM	OE	ES	ME	
5	Índice de Capacitação das tropas especializadas dos OSP e da SEAP	2	1	1	
6	Índice de Capacitação dos policiais militares redirecionados das UPP para o policiamento ostensivo	2	1	1	
7	Quantidade de concursados aprovados empossados	2	2	1	
8	Percentual de profissionais de segurança reintegrados	2	2	2	
9	Percentual de pessoal afastado inspecionado da PMERJ	2	2	4	
10	Percentual de transferência de efetivo das UPP planejadas para serem rearticuladas para o policiamento ostensivo	2	2	5	
11	Índice de viaturas distribuídas à PMERJ	2	3	1	
12	Índice de atendimento das necessidades de viaturas das Secretarias de Estado e OSP intervencionados	2	3	2	
13	Índice de viaturas blindadas (recuperadas, emprestadas e/ou manutidas): percentual de viaturas blindadas recuperadas/emprestadas/manutidas em relação ao total de viaturas requisitadas para recuperação/empréstimo/manutenção	2	3	3	
14	Índice de VBTP: percentual de veículos blindados recuperados em relação ao total de viaturas emprestadas	2	3	3	
15	Índice de viaturas não-blindadas manutidas: percentual de veículos não-blindados manutidos em relação ao total de viaturas previstas	2	3	3	
16	Índice de atendimento das necessidades de viaturas especiais: percentual de viaturas adquiridas em relação ao total de veículos requisitados	2	3	4	
17	Índice de atendimento das necessidades de aeronaves de asa rotativa: percentual de helicópteros adquiridos em relação ao total de aeronaves necessárias	2	3	4	
18	Índice de recolhimento do armamento utilizado pelos OSP: percentual de armamento recolhido em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos	2	3	5	
19	Índice de recolhimento do armamento utilizado pela SEAP: percentual de armamento recolhido em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos	2	3	5	
20	Índice de substituição do armamento utilizado pelos OSP: percentual de armamento substituído em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos	2	3	5	
21	Índice de substituição do armamento utilizado pela SEAP: percentual de armamento substituído em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos	2	3	5	
22	Índice de qualificação dos quartilheiros: percentual de quartilheiros capacitados em relação à quantidade de quartilheiros existentes	2	3	5	
23	Índice de manutenção de armamentos dos OSP e da SEAP: percentual de Fuzis IMBEL manutidos em relação à quantidade total de fuzis	2	3	6	
24	Índice de aquisição de armamentos (letais e menos letais) para os OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e SEAP: percentual de armamentos adquiridos em relação ao total de armamentos necessários	2	3	6	
25	Índice de aquisição de munições (letais e menos letais) para os OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e SEAP: percentual de adquiridos em relação ao total de munições necessárias	2	3	6	

26	Índice de aquisição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI): percentual de EPI adquiridos em relação ao total de equipamentos necessários requisitados	2	3	7
27	Índice de dotação dos materiais necessários ao preparo e emprego das tropas/forças especializadas: percentual de itens adquiridos, destinados ao preparo e emprego das tropas/forças especializadas em relação ao total de itens requisitados	2	3	8
28	Índice de aquisição de materiais (consumo e permanente) para o funcionamento das Secretarias de Estado e OSP intervencionados	2	6	1

Legenda:

NIDM – Número do Indicador de Desempenho Mensurável

IDM – Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)

OE – Objetivo Estratégico

ES – Estratégia

ME – Meta

Fonte: Elaborado a partir de Braga Netto (2018a).

1.6.3.3 Análise dos IDM da 2ª edição do PEIF – OE/03

NIDM 29: Índice de Prefeituras da Região Metropolitana do RJ com as quais foram estabelecidos protocolos de cooperação –

O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

29.1 Índice de Prefeituras da Região Metropolitana do RJ com as quais foram estabelecidos protocolos de cooperação.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

TABELA 06 – DESCRIÇÃO DO INDICADOR DE DESEMPENHO MENSURÁVEIS DO OE/03 DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 2ª EDIÇÃO DO PEIF

Objetivo Estratégico 03 – OE/03 – Articular, de forma coordenada, as instituições dos entes federativos					
IDM	IDM	OE	ES	ME	
29	Índice de Prefeituras da Região Metropolitana do RJ com as quais foram estabelecidos protocolos de cooperação	3	1	3	

Legenda:

NIDM – Número do Indicador de Desempenho Mensurável

IDM – Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)

OE – Objetivo Estratégico

ES – Estratégia

ME – Meta

Fonte: Elaborado a partir de Braga Netto (2018a).

1.6.3.4 Análise dos IDM da 2ª edição do PEIF – OE/04

NIDM 30: Quantidade de profissionais responsáveis pelo Controle Interno da gestão orçamentária e financeira das Secretarias de Estado e OSP capacitados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

30.1 Quantidade de profissionais responsáveis pelo Controle Interno da gestão orçamentária e financeira das Secretarias de Estado e OSP capacitados.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 31: Número de servidores capacitados na área administrativo-financeira das Secretarias de Estado e OSP intervencionados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

31.1 Número de servidores capacitados na área administrativo-financeira das Secretarias de Estado e OSP intervencionados.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 32: Número de visitas e inspeções realizadas em OPM e Estabelecimento de Ensino da PMERJ, DP/CORE/ACADEPOL da PCERJ e unidades do Sistema Prisional do RJ – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

32.1 Número de visitas e inspeções realizadas em OPM e Estabelecimento de Ensino da PMERJ, DP/CORE/ACADEPOL da PCERJ e unidades do Sistema Prisional do RJ.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. A dificuldade reside na definição da base de referência para formação do índice. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 33: Quantidade de viagens de instrução realizadas – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

33.1 Quantidade de viagens de instrução realizadas.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para

fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. A dificuldade reside na definição da base de referência para formação do índice. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 34: Número de participantes dos OSP e da SEAP no Curso de Liderança, a ser realizado na ECEME – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

34.1 Número de participantes dos OSP e da SEAP no Curso de Liderança, a ser realizado na ECEME.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. A dificuldade reside na definição da base de referência para formação do índice. Se for bem mensurado, Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 35: Resultado de pesquisa realizada junto à população nas áreas onde foram desencadeadas as Ações de Segurança Comunitária e na Região Metropolitana do RJ – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

35.1 Resultado de pesquisa realizada junto à população nas áreas onde foram desencadeadas as Ações de Segurança Comunitária e na Região Metropolitana do RJ.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. A obtenção desse resultado de pesquisa adota a abordagem do Empirismo Casual para identificação da opinião pública visando construir o indicador em referência. O problema é que a informação “Resultado de pesquisa ...” é mui-

to vaga e não dá uma noção clara de qual é a metodologia da pesquisa, quais as variáveis a serem coletadas, qual seria o plano amostral e qual seria a periodicidade do levantamento dos dados. Se for bem conduzida, o indicador da pesquisa atenderá às funções A1, A2, A3, A4 e A5.

TABELA 07 – DESCRIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO MENSURÁVEIS DO OE/04 DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 2ª EDIÇÃO DO PEIF

Objetivo Estratégico 04 – OE/04 – Fortalecer o caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional					
NIDM	IDM	OE	ES	ME	
30	Quantidade de profissionais responsáveis pelo Controle Interno da gestão orçamentária e financeira das Secretarias de Estado e OSP capacitados	4	1	2	
31	Número de servidores capacitados na área administrativo-financeira das Secretarias de Estado e OSP intervencionados	4	1	6	
32	Número de visitas e inspeções realizadas em OPM e Estabelecimento de Ensino da PMERJ, DP/CORE/ACADEPOL da PCERJ e unidades do Sistema Prisional do RJ	4	2	1	
33	Quantidade de viagens de instrução realizadas	4	2	2	
34	Número de participantes dos OSP e da SEAP no Curso de Liderança, a ser realizado na ECEME	4	3	2	
35	Resultado de pesquisa realizada junto à população nas áreas onde foram desencadeadas as Ações de Segurança Comunitária e na Região Metropolitana do RJ	4	5	1	

Legenda:

NIDM – Número do Indicador de Desempenho Mensurável

IDM – Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)

OE – Objetivo Estratégico

ES – Estratégia

ME – Meta

Fonte: Elaborado a partir de Braga Netto (2018a).

1.6.3.5 Análise dos IDM da 2ª edição do PEIF – OE/05

NIDM 36: Número de contratos de serviços essenciais celebrados com empresa(s) que atenda(m) às necessidades das Secretarias de Estado e OSP intervencionados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

36.1 Número de contratos de serviços essenciais celebrados com empresa(s) que atenda(m) às necessidades das Secretarias de Estado e OSP intervencionados.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. A dificuldade reside na definição do grau de essencialidade dos serviços. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 37: Percentual de quantidade de equipamentos eletrônicos adquiridos em relação à quantidade total de equipamentos de controle requisitados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

37.1 Percentual de quantidade de equipamentos eletrônicos adquiridos em relação à quantidade total de equipamentos de controle requisitados.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções. A dificuldade reside na definição da base de referência para formação do índice, pois qual seria a base comparativa que representaria uma vantagem para a escolha de equipamentos eletrônicos. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 38: Percentual da quantidade de materiais (permanentes e/ou de consumo) em relação às necessidades do Sistema Prisional do Estado do Rio de Janeiro – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

38.1 Percentual da quantidade de materiais (permanentes e/ou de consumo) em relação às necessidades do Sistema Prisional do Estado do Rio de Janeiro.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação. Parece ser de mensuração mais difícil, pois o total de necessidades de materiais pode não ser um bom indicador construir a proporcionalidade, pois as necessidades apresentam níveis de importância diferenciados. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

TABELA 08 – DESCRIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO MENSURÁVEIS DO OE/05 DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 2ª EDIÇÃO DO PEIF

Objetivo Estratégico 05 – OE/05 – Melhorar a qualidade e a gestão do Sistema Prisional, das Secretarias de Estado e dos OSP intervencionados					
NIDM	IDM	OE	ES	ME	
36	Número de contratos de serviços essenciais celebrados com empresa(s) que atenda(m) às necessidades das Secretarias de Estado e OSP intervencionados	5	1	3	
37	Percentual de quantidade de equipamentos eletrônicos adquiridos em relação à quantidade total de equipamentos de controle requisitados	5	2	2	
38	Percentual da quantidade de materiais (permanentes e/ou de consumo) em relação às necessidades do Sistema Prisional do Estado do Rio de Janeiro	5	3	1	

Legenda:

NIDM – Número do Indicador de Desempenho Mensurável

IDM – Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)

OE – Objetivo Estratégico

ES – Estratégia

ME – Meta

Fonte: Elaborado a partir de Braga Netto (2018a).

1.6.3.6 Análise dos IDM da 2ª edição do PEIF – OE/06

NIDM 39: Quantidade de meios (pessoal e material) disponibilizado/quantidade de meios (pessoal e material) necessários para a estruturação do GIFRJ – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

39.1 Quantidade de meios (pessoal e material) disponibilizado/quantidade de meios (pessoal e material) necessários para a estruturação do GIFRJ.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação. Parece ser de mensuração mais difícil, pois o total de necessidades de meios pode não ser um bom indicador construir a proporcionalidade, pois as necessidades apresentam níveis de importância diferenciados. Se for bem mensurado, esse índice pode atender à função A3.

NIDM 40: Grau de alocação de recursos orçamentários federais (volume de recursos orçamentários empenhados na UG GIFRJ)/ Total de recursos orçamentários destinados à Intervenção Federal – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

40.1 Grau de alocação de recursos orçamentários federais (volume de recursos orçamentários empenhados na UG GIF/RJ)/ Total de recursos orçamentários destinados à Intervenção Federal.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções, como já apresentado em sua descrição. Se for bem mensurado, esse índice pode atender às funções A1 e A3.

NIDM 41: Grau de alocação de recursos orçamentários federais: volume de recursos orçamentários empenhados na UG GIFRJem relação ao total de recursos destinados à Intervenção Federal – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

41.1 Grau de alocação de recursos orçamentários federais: volume de recursos orçamentários empenhados na UG GIFRJem relação ao total de recursos destinados à Intervenção Federal.

O índice apontado precisa de um descritor numérico para fazer sentido na avaliação, o que pode ser fácil de se determinar pelo cálculo de proporções, como já apresentado em sua descrição. Se for bem mensurado, esse Índice pode atender às funções A1 e A3.

TABELA 09 – DESCRIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO MENSURÁVEIS DO OE/06 DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 2ª EDIÇÃO DO PEIF

Objetivo Estratégico 06 – OE/06 – Implantar estruturas necessárias ao planejamento, coordenação e gerenciamento das ações estratégicas da Intervenção Federal						
NIDM	IDM	OE	ES	ME		
39	Quantidade de meios (pessoal e material) disponibilizado/quantidade de meios (pessoal e material) necessários para a estruturação do GIFRJ	5	3	1		
40	Grau de alocação de recursos orçamentários federais (volume de recursos orçamentários empenhados na UG GIFRJ)/Total de recursos orçamentários destinados à Intervenção Federal	6	1	1		
41	Grau de alocação de recursos orçamentários federais: volume de recursos orçamentários empenhados na UG GIFRJ em relação ao total de recursos destinados à Intervenção Federal	6	1	1		

Legenda:

NIDM – Número do Indicador de Desempenho Mensurável

IDM – Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)

OE – Objetivo Estratégico

ES – Estratégia

ME – Meta

Fonte: Elaborado a partir de Braga Netto (2018a).

Com respeito aos Índices 40.1 e 41.1, os dois índices apontam para o mesmo quociente, visto que ambos os denominadores se referem ao total de recursos orçamentários destinados à Intervenção Federal.

Do total de 41 Indicadores de Desempenho Mensuráveis, tem-se o desdobramento em seis Índices de Desempenho Exógenos (IDEX) e 35 Índices de Desempenho Endógenos (IDEN); desses últimos, dois deles apontam para os mesmos quocientes (40.1 e 40.2), sendo redundantes.

Essa grande quantidade índices exógenos mostra que a Intervenção Federal tem um direcionamento para ações estruturantes, com resultados a serem alcançados nos prazos médio e longo, desde que os órgãos receptores do Legado administrem-no apropriadamente.

Dos seis Índices de Desempenho Exógenos, cinco deles atendem às cinco funções estabelecidas A1 a A5 (1.1, 1.2, 1.3, 2.1,2.2). O IDEX 35.1 precisa ser especificado para que se possa compreender que tipo de resultados ele poderá fornecer, a fim de se definir o instrumento de avaliação apropriado.

1.7 CONCLUSÕES PARCIAIS

Neste capítulo foi apresentado um diagnóstico do processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal, uma medida prévia de adequação estratégica e foram concentrados esforços na análise do sistema de avaliação de desempenho balanceado definido na 2ª edição do PEIF.

Nessa 2^a edição do PEIF, a análise desenvolvida nos indicadores de desempenho mensuráveis mostrou que 85% dos indicadores são variáveis endógenas, o que caracteriza a Intervenção Federal como um instituto voltado a aperfeiçoar os fundamentos e a estrutura da Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, com repercussões positivas nos prazos médio e longo, caso o legado seja bem administrado pelos órgãos e agentes públicos receptores. Já os demais 15% dos IDM estão voltados às ações emergenciais com impactos de curto prazo nos índices de criminalidade do Estado do Rio de Janeiro.

O conjunto de IDM vai ao encontro das intenções do Interventor Federal, de que a segurança pública do Estado do Rio de Janeiro apresente a diminuição dos índices de criminalidade, com aumento da percepção de sensação de segurança por parte da população do Estado, em consequência da recuperação da capacidade operativa dos OSP como instituições de Estado.

CAPÍTULO 2

MODELOS DE
PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO APLICADOS
NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

2.1 INTRODUÇÃO

O conceito de estratégia tem sua origem no âmbito militar e se refere ao conjunto de ações que uma organização pretende tomar para alcançar determinados objetivos de longo prazo. O processo no qual essas estratégias são produzidas pode ser chamado de planejamento estratégico, que é desenvolvido com a pretensão de que a organização priorize o uso de seus recursos de acordo com suas metas e objetivos, a fim de guiar sua direção e desenvolvimento ao longo do tempo.

Para Grünig e Kühn (2005), o planejamento estratégico é um processo sistemático e orientado para o longo prazo, que foca na organização como um todo ou em suas partes importantes. Além disso, as competências e responsabilidades do planejamento estratégico devem estar concentradas no nível da gestão, cujo objetivo é garantir a realização no longo prazo das metas e objetivos primordiais da organização.

2.2 CONCEITOS GERAIS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Bryson e Edwards (2017), existe uma variedade de abordagens de planejamento estratégico, as quais consistem de um conjunto ou uma família de conceitos, procedimentos, ferramentas e práticas destinadas a apoiar os decisores e outros envolvidos a endereçar o que é realmente importante para suas organizações. Essas abordagens podem variar em suas propostas, formalidade, horizonte temporal, amplitude, foco interorganizacional ou geográfico, ênfase em dados e análises, extensão da participação, local da decisão e conexão com a implementação.

Uma classificação global das abordagens de planejamento estratégico pode considerar:

- 1.** Abordagens amplas orientadas ao processo. Nesse grupo, consideram-se:
 - i.** Variantes do setor público do Modelo Político de Harvard, o qual preconizou a análise SWOT, que consiste no dimensionamento dos pontos fortes e fracos da organização com a finalidade de enfrentar os obstáculos e aproveitar as oportunidades que o ambiente externo apresentar;
 - ii.** Incrementalismo lógico: essa abordagem foca na importância de pequenas mudanças no desenvolvimento e implementação de estratégias para a organização;
 - iii.** Gestão dos *stakeholders*⁴: essa abordagem identifica os envolvidos críticos (internos e externos) e formula estratégias para tratar com cada grupo de envolvidos;
 - iv.** Sistemas de gestão estratégica: essa abordagem foca nas ações para implementação do Plano Estratégico produzido.

- 2.** Abordagens de maior foco (parciais) orientadas ao processo. Esse grupo trata de:
 - i.** Negociações estratégicas: nessas negociações, a barganha e a negociação são usadas como um processo entre atores para identificar e resolver problemas estratégicos para a organização;
 - ii.** Gestão de questões estratégicas: essa abordagem procura remediar a falta de conexão entre a análise SWOT e a formulação

⁴ Termo original em língua inglesa, cujos significados mais próximos do tema são: envolvidos ou partes interessadas.

da estratégia, com uma etapa de identificação dos problemas estratégicos como parte do processo de planejamento;

- iii. Planejamento estratégico como uma estrutura para inovação: a ênfase está na inovação como uma estratégia.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

Mesmo que de origem militar, o planejamento estratégico é de adoção generalizada em organizações empresariais, sobretudo a partir da publicação do Modelo Político de Harvard, que ocorreu na década de 1920. Já no setor público, o uso do planejamento estratégico tem sido incrementado nos últimos cinquenta anos.

Segundo Bryson e Roering (1988), os líderes de governos têm se tornado cada vez mais interessados no planejamento estratégico desde o início dos anos 1970, motivados por mudanças drásticas no setor público advindas das crises do petróleo, mudanças demográficas, mudanças nos valores pessoais, crises econômicas e mudança na arquitetura das organizações. Mas, foi a partir dos anos 1980 nos Estados Unidos, que o planejamento estratégico se tornou um processo importante e integrado à gestão do setor público (Eadie, 1983).

Dadas as peculiaridades da administração pública, Berry e Wechsler (1995) definem o planejamento estratégico do setor como um processo sistemático de gerenciar a organização e sua direção futura, considerando as condições de seu ambiente e as demandas dos interessados externos, incluindo a formulação da estratégia, análise das forças e fraquezas da agência, identificação dos interessados da agência, implementação de ações estratégicas e gestão de problemas.

Esse processo sistemático tem vários pontos críticos, dentre os quais destacam-se as condições de seu próprio início. Bryson e Roering (1988) consideram que os esforços para iniciar o planejamento estratégico em organizações públicas com maiores chances de sucesso devem contemplar:

- ▶ Poderoso patrocinador do processo;
- ▶ Campeão eficaz do processo;
- ▶ Equipe de planejamento estratégico;
- ▶ Expectativa de algumas interrupções e atrasos;
- ▶ Disposição para ser flexível quanto ao que compõe um Plano Estratégico;
- ▶ Capacidade para pensar em conjunturas como uma medida-chave temporal;
- ▶ Disposição para construir e considerar argumentos gerados por muitos critérios de avaliação diferentes.

Na sequência ao início do projeto as preocupações concentram-se com a direção das atividades. O trabalho de Rabin (*et al.*, 1987) aborda o conjunto de elementos essenciais que devem dirigir o processo de planejamento estratégico no setor público, sintetizados em quatro grupos de ações:

1. Identificação dos objetivos fundamentais ou uma reavaliação da missão básica da organização. A mudança na missão no setor público costuma ser problemática, pois nem sempre os gestores estão em posição de fazer mudanças nos objetivos fundamentais;
2. Avaliação do ambiente externo, onde se procura dimensionar as barreiras e oportunidades a partir de aspectos: econômicos, políticos, sociais, regulação e tendências tecnológicas;

3. Avaliação do ambiente interno, que envolve uma avaliação da organização em termos de suas forças e fraquezas. Tais informações são essenciais para que as escolhas e implementação de futuras direções alcancem o sucesso.

Os itens 2 e 3 fazem parte do Modelo Político de Harvard, que foi mencionado anteriormente como uma abordagem ampla orientada ao processo de planejamento. Esse modelo utiliza a técnica SWOT para dimensionar os pontos fortes e fracos da organização no intuito de enfrentar as barreiras e oportunidades do ambiente externo.

A análise das barreiras e oportunidades do ambiente externo pode focar especialmente os elementos Político, Ambiental, Sociológico e Tecnológico, compondo a análise PEST⁵, conforme apresentado em Wilkinson e Monkhouse (1994).

4. Seleção de objetivos estratégicos usando uma perspectiva de sistemas. Dada a consciência dos ambientes da organização e o senso da função básica ou proposta da organização, escolhas sobre cursos específicos de ação podem ser feitas para propiciar uma melhor sintonia entre a organização e seu ambiente externo.

O primeiro elemento essencial proposto (1) por Rabin (*et al.*, 1987), que trata da identificação dos objetivos fundamentais da organização, representa a motivação básica para a elaboração do planejamento estratégico do setor público. Como seu melhor detalhamento pode favorecer o processo, Wilkinson e Monkhouse

⁵ Sigla na língua inglesa para: *Political, Environmental, Sociological and Technological*, com a seguinte tradução para o português: Político, Ambiental, Sociológico e Tecnológico.

(1994) apresentam propostas para a definição do escopo requerido para organizações do setor público, considerando:

- a.** Proposta: abrange uma explicação da razão da existência da organização, sobretudo das partes envolvidas;
- b.** Visão: descreve o estado futuro da organização, que se trata da posição que se pretende alcançar em um certo horizonte de tempo;
- c.** Estratégia: trata da lógica operacional da organização;
- d.** Valores: considera as crenças que sustentam o estilo de gestão e a ética da organização;
- e.** Padrões: referem-se aos padrões de comportamento e políticas que guiam as operações da organização.

Esse conjunto de elementos essenciais integra vários modelos de planejamento estratégico, dentre os quais destaca-se o de Bryson (1988), que propõe um modelo geral para o setor público que inclui oito etapas:

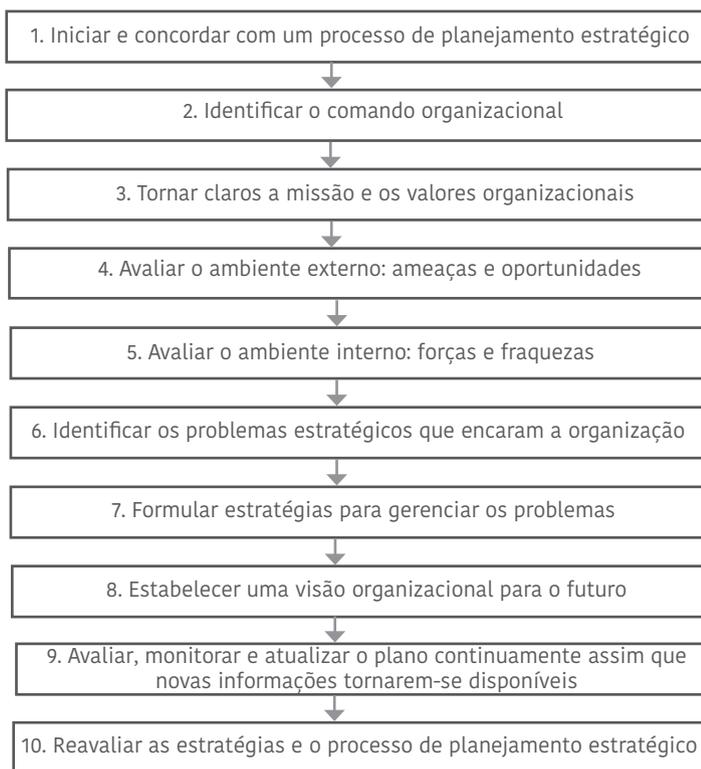
- 1.** Iniciar e concordar com um processo de planejamento estratégico;
- 2.** Identificar o comando organizacional;
- 3.** Tornar claros a missão e os valores organizacionais;
- 4.** Avaliar o ambiente externo: ameaças e oportunidades;
- 5.** Avaliar o ambiente interno: forças e fraquezas;
- 6.** Identificar os problemas estratégicos que encaram a organização;
- 7.** Formular estratégias para gerenciar os problemas;
- 8.** Estabelecer uma visão organizacional para o futuro.

Complementarmente, Bryson e Edwards (2017) sistematizam outras duas atividades a serem desenvolvidas no planejamento estratégico, que visam completar o ciclo do processo:

9. Avaliar, monitorar e atualizar o plano continuamente assim que novas informações tornarem-se disponíveis;
10. Reavaliar as estratégias e o processo de planejamento estratégico.

Esse conjunto de etapas do processo de planejamento estratégico em organizações do setor público consta da Figura 13.

FIGURA 13 – ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES DO SETOR PÚBLICO



Fonte: Adaptado de Bryson (1988) e Bryson e Edwards (2017)

Dentre as dez etapas destacadas, a etapa 9 se refere ao instrumento de avaliação do alcance dos objetivos traçados. Esse aspecto concentra a atenção dos estrategistas e dos demais envolvidos, pois apresenta a mensuração dos resultados obtidos com o processo, ajuda a identificar os pontos que precisam ser reforçados no intuito de que a organização alcance os objetivos traçados e fornecem informações úteis para novos processos de planejamento.

Embora se conte com farta literatura de suporte e com a disponibilidade desse conjunto de dez etapas lógicas, a efetividade do planejamento estratégico em organizações do setor público é muito debatida, sem que se tenha maior clareza sobre seus resultados. Na busca por elementos empíricos para suportar a análise dessa efetividade, George (2017) realizou uma pesquisa na região de Flandres, na Bélgica, considerando 5 envolvidos-chave no processo. Os resultados apontam para o fato de que o planejamento estratégico pode contribuir positivamente com as organizações, mas que tais resultados favoráveis dependem:

- ▶ Da maneira pela qual os planos estratégicos são usados pelos políticos durante o processo decisório, considerando as informações prestadas;
- ▶ Da natureza participativa do processo, o qual deve abranger as partes interessadas internas e externas;
- ▶ Das características psicológicas dos membros da equipe do planejamento e de suas percepções em relação à utilidade do processo.

Esses três aspectos servem como orientação para aperfeiçoamento do processo de planejamento, que deve alimentar um sis-

tema de gestão de conhecimento próprio, a fim de que as lições aprendidas forneçam elementos úteis para novos processos. Isso decorre do fato de que o processo de planejamento estratégico pode ser visto como um processo de aprendizagem, pois sua proposta é a de criar oportunidades para que os representantes das partes envolvidas interajam de uma forma sinérgica. De acordo com Bunning (1992), essa sinergia ocorre quando cada envolvido compreende a dinâmica da situação atual e a natureza de uma situação mais desejada cresce e se torna mais convergente. Isso faz com que o planejamento estratégico seja visto como um método para transformar experiência em conhecimento como uma base para ação futura.

2.4 PLANEJAMENTO EM AÇÕES DE INTERVENÇÃO MILITAR HUMANITÁRIA

O termo intervenção tem sido usado em relações internacionais de várias formas, como abordado em Santos (2007). Uma intervenção pode ser definida como uma interferência ditatorial de um estado nos negócios de outro estado com a proposta de manter ou alterar a condição atual das coisas. Da diplomacia da lancha-torpedeira à intervenção humanitária, a intervenção tem sido usada como uma política externa e é um recurso embutido nos tratados internacionais atuais. A intervenção também pode tomar a forma de sanções econômicas e de força militar.

Tendo como objetivo conceituar as intervenções internacionais que têm como meta garantir a segurança pública em países em crise, encontra-se foco nas intervenções humanitárias. Essas inter-

venções podem ser justificadas quando a população está privada de elementos essenciais como comida, água, abrigo, cuidados de saúde e de proteção contra a violência. A privação desses elementos pode comprometer a própria vida humana, colocando-a em risco de perda iminente, o que pode justificar esse tipo de ação de intervenção.

Essas intervenções, considerando-se um cenário amplo e transnacional, são a gênese das ações de Intervenção Militar Humanitária (ITH), que se tornou um instrumento de política externa amplamente utilizado nas últimas décadas.

Seybolt (2008) realizou importante estudo dessa temática, em boa parte orientado no sentido da mensuração da efetividade desse tipo de intervenção, cuja medida primária corresponde ao fato de ter ou não salvado vidas. O autor identificou uma tipologia de circunstâncias para o desenvolvimento de uma ação de intervenção humanitária, conforme consta na Figura 14.

FIGURA 14 – RESPOSTAS MILITARES A DILEMAS HUMANITÁRIOS

		Considerações políticas	
		Foco nas vítimas	Foco nos perpetradores da violência
Considerações humanitárias	Endereçará privação	<p>(a)</p> <p>Objetivo: apoiar a entrega de ajuda</p> <p>Estratégia: evitar o conflito</p>	<p>(b)</p> <p>Objetivo: proteger as operações de ajuda</p> <p>Estratégia: dissuasão e defesa</p>
	Endereçará violência	<p>(c)</p> <p>Objetivo: salvar as vítimas</p> <p>Estratégia: dissuasão, defesa e coerção</p>	<p>(d)</p> <p>Objetivo: derrotar o perpetrador</p> <p>Estratégia: coerção, ação de força</p>

Fonte: Adaptado de Seybolt (2008, p. 40).

A Figura 14 é interpretada sob uma posição crítica, mostrando que há uma dicotomia entre considerações humanitárias e políticas, o que pode gerar uma sobreposição entre ambas. Os quatro objetivos mostram as justificativas para intervenção militar humanitária: (a) para apoiar a entrega de ajuda; (b) para proteger as operações de auxílio; (c) para salvar vítimas e (d) para derrotar o perpetrador da violência. Problemas ocorrem pelo fato de

as forças de intervenção usualmente serem formadas por vários países, o que dificulta a adoção das mesmas estratégias para o alcance dos objetivos traçados, dadas as preferências e valores diferenciados entre as nações.

Da mesma forma, a adoção de estratégias voltadas às vítimas ou aos perpetradores da violência é ponto importante, com possíveis repercussões negativas mais ou menos acentuadas, em caso de falha da ação. Se, por exemplo, adota-se uma estratégia de dissuasão para proteger as operações de ajuda (b) e a operação falhar, o interventor terá de lutar defensivamente e isso poderá expor a população a maiores riscos, comprometendo toda a operação.

A fim de evitar tais problemas Seybol (2008) aponta que uma intervenção poderá ter maior êxito, salvando vidas, quando ela:

- a.** Dirigir a causa do sofrimento – se privação, violência ou ambos;
- b.** Enfocar no ator apropriado – se nas vítimas, no perpetrador da violência ou em ambos;
- c.** Usar as estratégias demandadas pelo tipo de intervenção almejada.

O autor salienta, ainda, que uma intervenção humanitária pode fracassar por vários motivos. Uma causa de fracasso, como exemplo, ocorre quando os políticos, por ignorância ou por decisões baseadas em fatos ou informações, focam na causa errada do problema. Se o problema primário é que as pessoas estão sendo violentamente expulsas de seus lares e forçadas a habitar enclaves insustentáveis, então fornecer alimento e assistência médica sem proteção pode trazer ajuda imediata, mas torna a população desalojada vulnerável a ataques.

Essa situação mostra a diferença entre ações emergenciais e ações estruturantes, pois a simples tomada de ações de segurança para resolver problemas com foco pontual não garante o bem-estar da coletividade em risco no médio e longo prazos.

A experiência angariada com a análise dos resultados de várias Intervenções Militares Humanitárias levou o Friedrich Ebert Stiftung (FES, 2014) a propor uma série de parâmetros que deveriam anteceder novas intervenções, no sentido de aumentar a probabilidade de sucesso:

- ▶ Detecção antecipada da estratégia e engajamento preventivo;
- ▶ Uma orientação de longo prazo para a estratégia política e priorização das forças e recursos escassos nas crises e conflitos que representam um maior perigo para a Europa e a comunidade internacional;
- ▶ Uma sólida base legal, legitimidade e aceitação pública, particularmente no local onde as intervenções militares são necessárias;
- ▶ Uma mudança fundamental de estratégia, saindo de uma estratégia ambicionada de intervenção civil-militar direta na crise ou conflito para uma estratégia defensiva de contenção flexível.

2.5 PLANEJAMENTO EM FORÇAS DE REAÇÃO RÁPIDA⁶

Na linha da Intervenção Militar Humanitária, tem-se a Organização das Nações Unidas (ONU) procurando unificar tais esforços concentrados desde sua criação em 1945, como forma de responder rapidamente e efetivamente a violações à paz internacional ou em outras crises que requeiram o uso de pacificadores. De acordo com Koops e Novosseloff (2017), nesse tipo de operação sempre houve falta de mecanismo de rápido desdobramento e de reserva estratégica. Essas ações movem-se lentamente, são rígidas estruturalmente e frequentemente têm falta de flexibilidade para lidar com degradações repentinas da situação de segurança. Essas limitações também afetam os trabalhos de organizações regionais transnacionais como a União Europeia (UE) e Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN).

Koops e Novosseloff (2017) discutem que a manutenção e implementação efetiva de mecanismos de reação rápida continua sendo um objetivo distante. Nesse contexto, o conceito de força de vanguarda e a criação de uma sede de implantação rápida poderiam ser a abordagem correta em termos de ambições mais modestas e etapas pragmáticas. No entanto, um entrave recorrente ao êxito desse tipo de operação costuma se situar na capacidade organizacional e vontade política nacional do ente que irá sofrer a intervenção. Isso mostra que uma ferramenta global de reação rápida será efetiva, se superar mais do que apenas obstáculos técnicos, institucionais e financeiros.

Se de um lado e em termos gerais tem-se a ONU com limi-

⁶ Tradução para o termo inglês: *Rapid Reaction Force*.

tações para alcançar sua missão de paz via intervenções, de outro lado e em termos específicos tem-se os principais países que a compõem aperfeiçoando suas próprias estruturas de Forças de Reação Rápida (FRR).

2.5.1 Força de Reação Rápida da União Europeia

A União Europeia (UE) estabeleceu em 2004 seus grupos transnacionais de batalha com dois objetivos: i) ter unidades militares disponíveis para realizar operações militares em curto prazo e ii) promover a reforma e interoperabilidade das forças armadas dos Estados Membros participantes (AIV, 2015). Um grupo de batalha pode operar em um raio de 6.000 km em torno de Bruxelas e pode desempenhar todas as tarefas de gestão de crises, conforme descrito no artigo 43^o do Tratado da União Europeia. A duração da força é limitada entre 30 e 120 dias e não existe continuidade.

O processo decisório para deslocamento de um grupo de batalha da UE tem sete estágios:

- 1.** O Serviço de Ação Externa Europeu (SAEE) prepara uma Estrutura Política para a Abordagem da Crise avaliando a crise e analisando os cenários possíveis, os interesses e objetivos europeus, e os recursos disponíveis dentro da UE.
- 2.** O Comitê de Segurança e Política (CSP) ou o Conselho de Assuntos Externos (CAE) decide se a crise requer a mobilização do grupo de batalha e emite a instrução para

que um Conceito de Gestão de Crise⁷ (CGC) seja preparado.

3. A Diretoria de Planejamento e Gestão de Crises (DPGC) do SAEE emite o CGC, que traça as várias opções de mobilização possíveis.
4. O CGC é discutido com o Grupo de Política Militar (GPM), um grupo de trabalho do Conselho, e o Comitê Militar da União Europeia (CMUE).
5. O CAE aprova o CGC.
6. O CAE então decide dentro de cinco dias se a operação deve seguir adiante. Se o Conselho não toma a decisão em cinco dias ou não aprova a operação, um novo CGC é elaborado.
7. Se o Conselho aprova a operação, o grupo de batalha será enviado à área de operação dentro de 10 dias.

As operações de gestão de crises são financiadas na UE de acordo com o *principle of costs lie where they fall*⁸. Esse princípio indica que cada parte paga suas próprias despesas, o que leva os países que fornecem unidades para operações militares a arcar com a maior parte dos custos da mobilização.

2.5.2 Força de Reação Rápida do Reino Unido

A atual Força de Reação Rápida do Reino Unido – 16^a Brigada de Assalto Aéreo – entrou em formação em 1999, sendo es-

⁷ O Conceito de Gestão de Crise é um documento que fundamenta o planejamento e a condução de missões e operações militares transnacionais da União Europeia.

⁸ Uma tradução livre possível para essa expressão é: princípio de os custos repousam onde eles caem.

pecialista em formação de manobras aéreas (Ripley, 2017). Essa FRR atuou em operações na Macedônia, Iraque, Afeganistão e em outras operações, tendo oferecido manobras aéreas especializadas e competências também a outras partes das Forças Armadas do Reino Unido.

Embora essa FRR tenha conseguido contribuir com êxito nas operações em que participou, Ripley (2017) afirma que a redução da política de investimentos nas forças armadas britânicas têm limitado a evolução de suas iniciativas.

Atualmente, o suporte às atividades da 16 Brigada de Assalto Aéreo está contemplado na Estratégia de Segurança Nacional e Revisão Estratégica da Defesa e Segurança, que são liderados pelo Conselheiro Nacional de Segurança. A pretensão é de que será feita uma revisão na capacidade de segurança nacional britânica, o que incluirá o exame da política e de planos que apoiem a implementação da estratégia de segurança nacional e que ajudem a garantir que o investimento do Reino Unido nessa área seja o mais efetivo e eficiente possível para atender às necessidades nacionais atuais.

2.5.3 Força de Reação Rápida dos Estados Unidos

Pode-se citar como início da Força de Reação Rápida americana em 1977, com o estabelecimento de uma força de capacidade móvel de resposta às contingências mundiais que não desviariam forças da OTAN. Essa FRR foi chamada de Força Tarefa Conjunta de Rápida Mobilização (RTCRM), do termo inglês Rapid Deployment Joint Task Force, sendo estabelecida como parte do Comando Americano de Prontidão (CAP), que tinha a missão de defender os Estados Unidos de possíveis aproximações ou inva-

sões russas e de outros conflitos nos quais os interesses americanos estivessem em risco.

Atualmente, as várias forças americanas:

- ▶ Comando da Força do Exército,
 - ▶ Comando da Força Naval,
 - ▶ Comando da Força Aérea, e
 - ▶ Comando da Força Marine,
- têm suas próprias divisões de FRR.

Segundo Matsumura (*et al.*, 2000) a manutenção dessas forças de reação rápida se justificam após a Guerra Fria, pois embora os temores de grandes guerras perderam intensidade, houve um aumento no número de conflitos e crises regionais de menor amplitude. Diante dessa instabilidade global, há uma necessidade crescente de prontidão e de se ter capacidade para rápidas reações e movimentações de tropas.

A motivação para as forças de reação rápida entrarem em ação estão voltadas a situações de paz, manutenção de paz em operações humanitárias, crises e conflitos de países, conflitos regionais e terrorismo. Essas forças operam em conjunto com a ONU, com a OTAN, com a UE e de forma isolada. Os pontos críticos a serem considerados para o aperfeiçoamento das missões de operação das FRR são os seguintes:

- a.** Tipo de missão: operações de paz, entrada forçada, defesa aérea, ataque local;
- b.** Tipo de ambiente: aberto, fechado, urbano, contaminado;
- c.** Nível de ameaça: tamanho, grau de sofisticação;
- d.** Tipo de ameaça: milícia, infantaria rápida, mecanizada, armas combinadas;

- e. Responsividade à ameaça: poucos dias, semanas, poucas semanas.

2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SEGURANÇA PÚBLICA INTERNA

As ações de segurança interna da maioria dos países costuma ser estruturada nas esferas nacional, estadual e municipal, dependendo da organização do estado analisado. Neste tópico do estudo, são feitos cinco estudos de casos sobre os Planos Estratégicos produzidos por instituições de segurança pública de reconhecida relevância, visando formar uma estrutura informacional de referência para posterior comparação com os dados da 2ª edição do Plano Estratégico da Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, que será feita no próximo capítulo.

Foram selecionados como referência os Planos Estratégicos produzidos pelos Departamentos de Justiça dos Estados Unidos, de Polícia do Capitólio (EUA), de Segurança Pública da Carolina do Norte (EUA), de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland Labrador (Canadá) e de Polícia de Chicago (EUA).

2.6.1 Plano Estratégico do Departamento de Justiça dos Estados Unidos – 2018 a 2022

O Departamento de Justiça dos Estados Unidos é um órgão do Poder Executivo Federal, que é responsável pela aplicação da Lei e pela administração da Justiça. Esse departamento é equivalente ao Ministério da Justiça Brasileiro ou Ministério do Interior em outros países. Sua missão é composta por cinco ações (USDJ, 2017):

- ▶ Fazer cumprir a lei e defender os interesses dos Estados Unidos de acordo com a lei;
- ▶ Assegurar a segurança pública contra ameaças estrangeiras e domésticas;
- ▶ Fornecer liderança federal na prevenção e controle do crime;
- ▶ Buscar punição justa para os culpados de comportamento ilegal;
- ▶ Garantir uma administração justa e imparcial para todos os americanos.

Na definição dos valores fundamentais do Departamento de Justiça dos Estados Unidos tem-se:

- ▶ Justiça igualitária sob a lei;
- ▶ Honestidade e integridade;
- ▶ Comprometimento com a excelência;
- ▶ Respeito à dignidade e ao valor de cada ser humano.

O Plano Estratégico do Departamento de Justiça dos Estados Unidos para os anos 2018 a 2022 traçou quatro objetivos, que refletem as prioridades do Presidente, do Procurador Geral e dos componentes do Departamento de Justiça. Esses objetivos, interpretados como objetivos estratégicos, são amplos e de longo prazo, respondendo às condições atuais verificadas nos Estados Unidos e no mundo. Em termos práticos, as solicitações orçamentárias devem estar alinhadas com as metas associadas aos objetivos estratégicos que foram definidos no Plano Estratégico. Muitas dessas metas são operacionalizadas em colaboração ou com apoio de outras agências federais, estaduais e locais.

Os objetivos estratégicos do Plano Estratégico de 2018 a 2022 são os seguintes:

- 1.** OE/01 – Reforçar a segurança nacional e combater a ameaça de terrorismo;
- 2.** OE/02 – Proteger as fronteiras e melhorar a fiscalização e adjudicação da imigração;
- 3.** OE/03 – Reduzir os crimes violentos e promover a segurança pública;
- 4.** OE/04 – Promover o estado de direito, integridade e bom governo.

Aos objetivos estratégicos são associadas as metas e a cada uma delas são atribuídas estratégias. Na sequência, são definidos os indicadores de desempenho chave, que não têm relação direta com as estratégias, apenas com as metas. De acordo com o escopo deste tópico, o foco da análise recaiu no objetivo estratégico 3, que se dedica a Reduzir os Crimes Violentos e Promover a Segurança Pública. As Tabelas 10 e 11 apresentam esse objetivo estratégico, que está acompanhado de suas metas, estratégias e indicadores de desempenho chave para os anos de 2018 a 2022.

TABELA 10 – DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO 3, META 1, DO PLANO ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO DE JUSTIÇA DOS ESTADOS UNIDOS – 2018 A 2022

Objetivo Estratégico 03 – OE/03 – Reduzir os crimes violentos e promover a segurança pública				
Metas, Estratégias e Indicadores de Desempenho Chave	OE	ME	ES	ID
ME: Combater os crimes violentos, promover a segurança das comunidades e defender os direitos das vítimas de crimes	3	1		
ES: Interromper e desmantelar organizações e gangues criminosas transnacionais, como o MS-13 (Mara Salvatrucha - criada em Los Angeles nos anos 1980)	3	1	1	
ES: Apoiar nossos parceiros do Estado, locais ou tribais em tornar nossa comunidade segura	3	1	2	
ES: Proteger as vítimas do crime de exploração e revitimização	3	1	3	
ES: Identificar, prender e processar criminosos violentos que executam crimes por mão armada e outros crimes violentos	3	1	4	
ID: Porcentagem de réus de crimes violentos federais cujos casos foram resolvidos favoravelmente	3	1		1
ID: Porcentagem de NIBIN "hits/leads" que são o encadeamento de duas ou mais investigações da cena do crime, com base em comparações da marcação feita em munição recupera das cenas de crime	3	1		2
ID: Número de vítimas de crimes violentos que receberam serviços através do Programa de Assistência à Vítima	3	1		3
ID: Porcentagem de extradições recebidas que foram relacionadas a criminosos violentos	3	1		4
ID: Porcentagem de dismantelamentos de empresas criminosas não consolidadas	3	1		5
ID: Combater os crimes violentos, promover a segurança das comunidades e defender os direitos das vítimas de crimes	3	1		6
ID: Interromper e reverter o aumento nos homicídios	3	1		7
ID: Reduzir crimes violentos	3	1		8
ID: Reduzir as prescrições de opiáceos em 30%	3	1		9
ID: Reduzir as mortes por overdose	3	1		10

Legenda:

OE – Objetivo Estratégico

ME – Meta

ES – Estratégia

ID – Indicador de Desempenho Chave

NIBIN – *National Integrated Ballistic Information Network*⁹

Fonte: Elaborado a partir de USDJ (2017).

⁹ Termo em língua inglesa com tradução possível como: Rede Nacional Integrada de Informação Ballística.

TABELA 11 – DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO 3, META 2, DO PLANO ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO DE JUSTIÇA DOS ESTADOS UNIDOS – 2018 A 2022

Objetivo Estratégico 03 – OE/03 – Reduzir os crimes violentos e promover a segurança pública				
Metas, Estratégias e Indicadores de Desempenho Chave	OE	ME	ES	ID
ME: Interromper e dismantelar as organizações de tráfico de drogas para coibir o uso de opiáceos e outras drogas ilícitas em nossa nação	3	2		
ES: Identificar e interromper as redes de crime organizado e drogas	3	2	1	
ES: Reforçar as leis de tráfico de drogas, incluindo a fraude de assistência médica relacionada a opiáceos, para reduzir os vícios e mortes	3	2	2	
ES: Envolver a comunidade para aumentar a conscientização e reduzir a demanda por opiáceos e drogas ilícitas	3	2	3	
ID: Número de interrupções e dismantelamentos de DTOs conectadas a CPOTs	3	2		1
ID: Número de interrupções e dismantelamentos de DTOs não-conectadas a CPOTs	3	2		2
ID: Número de investigações de desvios programadas e concluídas	3	2		3
ID: Número de investigações vinculadas ao CPOT com um ou mais réus condenados	3	2		4

Legenda:

OE – Objetivo Estratégico

ME – Meta

ES – Estratégia

ID – Indicador de Desempenho Chave

DTO – *Drug Trafficking Organizations*¹⁰

CPOT – *Consolidated Priority Target Organizations*¹¹

Fonte: Elaborado a partir de USDJ (2017).

O Plano Estratégico analisado não apresentou informações sobre o tipo de ferramenta de planejamento utilizada para dar suporte ao estabelecimento dos objetivos estratégicos, objetivos

¹⁰ Termo em língua inglesa com tradução possível como: Organizações de Tráfico de Drogas.

¹¹ Termo em língua inglesa com tradução possível como: Organizações-Alvo de Prioridade Consolidada.

específicos, estratégias e indicadores de desempenho chave. Não há informação sobre o uso de algum tipo de sistema de avaliação de desempenho associado aos indicadores chave e se o mesmo seria suportado por metodologias analíticas como o *Balanced Scorecard*, por exemplo.

2.6.2 Plano Estratégico da Polícia do Capitólio dos Estados Unidos – 2015 a 2019

O Capitólio é o edifício que sedia o Centro Legislativo americano, conhecido como o Congresso dos Estados Unidos, e situa-se em Washington. No Congresso americano tem-se a reunião do Senado (câmara alta) e a Câmara dos Representantes (câmara baixa). O Capitólio tem sua própria polícia, que é um órgão bem aparelhado, dado o fato de sediar órgão de tamanha importância e de já ter sido alvo de vários atentados. Em função disso, o Capitólio é referência no âmbito de segurança.

O Plano Estratégico do Capitólio para os anos 2015 a 2019 tem foco na eficiência, prontidão e resultados (USCP, 2014), cuja missão estabelecida é de proteger o Congresso – seus membros, empregados, visitantes e instalações – para que possa cumprir suas responsabilidades constitucionais e legislativas em um ambiente seguro, protegido e aberto.

Os posicionamentos da missão do Capitólio definem categorias específicas de atividades sob as quais sua missão é alcançada, e são:

- ▶ Avaliar as ameaças, por meio de um amplo diagnóstico interno de sua capacidade de identificar e analisar possíveis ameaças aos Membros do Congresso, ao processo legislativo, às instalações, funcionários e visitantes;

- ▶ Prevenir a atividade criminosa ou terrorista de interrupção do processo legislativo e das atividades normais;
- ▶ Responder prontamente e com os recursos corretos às ameaças, interrupções ou outras atividades prejudiciais de forma a retornar às operações normais rapidamente e em segurança;
- ▶ Suportar a Missão, por meio da melhoria na eficiência e efetividade dos processos internos e procedimentos de apoio à entrega da Missão no mais alto nível.

Esses posicionamentos são compostos por um conjunto de aptidões, programas e atividades que são organizados em linhas centrais de negócios. Essas linhas centrais podem conferir dinâmica ao processo, visando adaptação às mudanças nos cenários. A Tabela 12 mostra as linhas centrais de negócios associadas aos posicionamentos da missão.

TABELA 12 – MISSÃO, POSICIONAMENTOS DA MISSÃO E LINHAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS DA POLÍCIA DO CAPITÓLIO – PLANO ESTRATÉGICO 2015 A 2019

Missão do Capitólio		
Proteger o Congresso – seus Membros, empregados, visitantes e instalações – para que possa cumprir com suas responsabilidades constitucionais e legislativas em um ambiente seguro, protegido e aberto		
Posicionamento da Missão		Linhas Centrais de Negócios
Avaliação das Ameaças	A.1.	Colaboração Inter-Agências
	A.2.	Coleta e Análise de Informações de Inteligência
Prevenção	P.3.	Protenção da Comunidade Congressional
	P.4.	Gestão dos Eventos
	P.5.	Proteção das Autoridades
Resposta	R.6.	Aplicação da Lei
	R.7.	Comando, Controle e Comunicação
	R.8.	Aptidões para Resposta Especializada
	R.9.	Continuidade de Operações
Suporte à Missão	S.10.	Capital Humano e Desenvolvimento
	S.11.	Tecnologia
	S.12.	Gestão das Instalações
	S.13.	Gestão Financeira
	S.14.	Gestão de Transportes e Logística
	S.15.	Conselho Legal
	S.16.	Melhoramento Contínuo

Fonte: Elaborado a partir de USCP (2014).

Os valores fundamentais estabelecidos pela Polícia do Capitólio dão suporte à missão e se baseiam no profissionalismo, dignidade e efetividade de suas ações. Esses valores definem suas crenças e limiares, além de sustentar seu código de comportamento.

A visão da Polícia do Capitólio é de ser reconhecida nacionalmente como uma agência de aplicação da Lei orientada por resultados, que demonstra os mais altos padrões de profissionalismo, segurança, proteção e gestão.

O Plano Estratégico da Polícia do Capitólio desenvolveu objetivos estratégicos e metas para definir as prioridades necessárias para atingir uma posição de referência (modelo) no futuro. Essas informações constam do Tabela 13.

TABELA 13 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E METAS DO PLANO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA DO CAPITÓLIO – 2015 A 2019

Objetivo Estratégico 01 - OE/01 - Empregar um Policionamento Inteligente		
Metas	OE	ME
Coletar, analisar e partilhar informação e dados que suportem as decisões gerenciais, incluindo a alocação de recursos	1	1
Usar análises confiáveis para apoiar estratégias e táticas baseadas em evidências	1	2
Identificar e monitorar métricas organizationais relevantes para avaliar e melhorar o desempenho do Departamento	1	3

Objetivo Estratégico 02 - OE/02 - Entregar Segurança e Proteção		
Metas	OE	ME
Implantar aptidões para fornecer respostas e prevenção efetivas e inovadoras	2	1
Garantir que o pessoal tenha as informações necessárias, preparação, treinamento e equipamento para responder às ameaças conhecidas e emergentes	2	2
Estabelecer parcerias para fortalecer e aumentar o escopo das aptidões do Departamento	2	3
Adquirir, manter e utilizar tecnologia de aplicação da Lei para maximizar a aptidão do Departamento para encontrar sua Missão	2	4

Objetivo Estratégico 03 - OE/03 - Alcançar a Excelência Organizacional

Metas	OE	ME
Ampliar a comunicação dentro do Departamento e para os envolvidos externos	3	1
Desenvolver a capacidade para o Departamento aprender a partir da experiência e do conhecimento retido	3	2
Tornar-se um empregador modelo a ser escolhido, com uma força de trabalho altamente motivada e comprometida	3	3
Melhorar a gestão e planejamento para criar uma cultura de prestação de contas e melhoramento contínuo	3	4

Legenda:

OE – Objetivo Estratégico

ME – Meta

Fonte: Elaborado a partir de USCP (2014).

A meta 1.3 da Tabela 13 refere-se à elaboração de indicadores para avaliar e melhorar o desempenho da Polícia do Capitólio. Embora o sistema de indicadores de desempenho não tenha sido publicizado, o Plano Estratégico menciona que tais indicadores são definidos de acordo com as expectativas dos posicionamentos da missão e das linhas de negócios. Não há menção ao uso de alguma ferramenta analítica de planejamento estratégico para os elementos apresentados no plano.

2.6.3 Plano Estratégico e de Tecnologia da Informação do Departamento de Segurança Pública da Carolina do Norte, Estados Unidos – 2017 a 2019

O Departamento de Segurança Pública da Carolina do Norte atua como o principal protetor do Estado e da defesa pública, além de ser a agência de segurança que atua em todo o Estado. O Departamento concentra sua atenção nos cidadãos e na aplicação da legislação às questões de segurança pública, como a

supervisão de infratores na prisão ou em órgãos correccionais, direção sob álcool, acesso de menores ao álcool e tabaco, prevenção de crimes, serviços às vítimas, segurança interna e preparação para desastres e emergências no Estado.

O Plano Estratégico do Departamento de Segurança Pública da Carolina do Norte para os anos 2016 a 2019 (CDPS, 2016) tem as seguintes informações básicas:

- 1.** Visão: fornecer os melhores serviços de segurança e proteção aos habitantes do Estado;
- 2.** Missão: salvaguardar e preservar as vidas e propriedades das pessoas do Estado através da prevenção, proteção e preparação com integridade e honra;
- 3.** Valores:
 - a.** Segurança: valorizar a segurança de nossos funcionários e dos cidadãos que servimos;
 - b.** Integridade: desenvolver nosso trabalho de forma ética, honrada, respeitosa, corajosa, verdadeira e sincera;
 - c.** Serviço ao cliente: constantemente exceder as expectativas dos clientes através da rapidez na entrega dos serviços e da avaliação contínua;
 - d.** Profissionalismo: apresentar-se de forma cortês, profissional e com esmero em todas as atividades de atendimento ao cliente.
 - e.** Diversidade: ganhar força de nossas diferenças e trabalharmos juntos como uma família, com um espírito de inclusão, trabalho em equipe e respeito mútuo;
 - f.** Qualidade: ter excelência na entrega de programas e serviços que nos foram confiados.

No Plano Estratégico foram definidos cinco objetivos estratégicos, que são:

- ▶ OE/1: Pessoas – Tornar sua organização um empregador preferido: o qual possui 50 metas;
- ▶ OE/2: Desempenho – Tornar sua organização reconhecida pelos excelentes resultados: o qual possui 27 metas;
- ▶ OE/3: Prevenção – Tornar sua organização o modelo de prevenção e redução de crimes: o qual possui 24 metas;
- ▶ OE/4: Proteção – Tornar nossa comunidade segura para viver, trabalhar e visitar: o qual possui 35 metas;
- ▶ OE/5: Preparação – Tornar a Carolina do Norte um líder em prontidão, comunicação e coordenação em segurança pública: o qual possui 21 metas.

Cada uma das metas, que alcançam o montante de 157, têm suas próprias iniciativas (ações), voltadas a sua operacionalização. A Tabela 14 mostra um retrato desse conjunto informacional, enfocando as metas 1 e 2 do objetivo estratégico 3.

TABELA 14 – OBJETIVO ESTRATÉGICO 3, METAS 1 E 2 DO PLANO ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA DA CAROLINA DO NORTE – 2017 A 2019

Objetivo Estratégico 03 – OE/03			
Tornar nossa organização o modelo de prevenção e redução de crimes			
Metas, Iniciativas e Ações	OE	ME	IN
ME: Identificar e monitorar os riscos dentro do Departamento de Segurança Pública	3	1	
IN: Identificar as áreas de alto risco e determinar se os controles estão no local para minimizar os riscos	3	1	1
AC: Planejar e conduzir avaliações de risco (incluir riscos de Tecnologia da Informação) e desenvolver auditorias baseadas em resultados. 2) Identificar riscos e fornecer recomendações para reduzi-los			
AC: Identificar riscos e fornecer recomendações para reduzi-los			
Metas, Iniciativas e Ações	OE	ME	IN
ME: Preparar as escolas na Carolina do Norte para os tipos de riscos múltiplos que elas precisam planejar e a reagir, incluindo intrusos nas dependências das escolas	3	2	
IN: Treinamentos regionais serão oferecidos às escolas sobre a aplicação da Lei, sobre o pessoal para reação em emergências e sobre como responder a um incidente crítico na escola	3	2	1
IN: Mapas e esquemas serão coletados de cada escola para ajudar os socorristas	3	2	2
IN: Planos de risco escolar serão desenvolvidos para auxiliar no planejamento e na resposta	3	2	3
AC: O pessoal do Centro para Escolas Mais Seguras irá trabalhar com o Departamento de Segurança Pública e com o Gerenciamento de Emergências para implementar os treinamentos e coletar as informações sobre as escolas concluíram o treinamento, os mapas, os esquemas e os planos de risco			
AC: Alcance intensivo será dado às escolas que não completaram o treinamento			

Legenda:

OE – Objetivo Estratégico

ME – Meta

IN – Iniciativa

AC – Ação

Fonte: Elaborado a partir de CDPS (2016).

Embora seja um Plano Estratégico com detalhamento e volume informacional apreciáveis, não é feita menção ao sistema de avaliação de desempenho das iniciativas e ações, nem ao uso de alguma ferramenta analítica de planejamento estratégico para os elementos apresentados no plano.

2.6.4 Plano Estratégico do Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland Labrador, Canadá – 2014 a 2017

O Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland Labrador, no Canadá, é responsável por duas divisões: Procuradoria Geral e Ministério da Justiça e Segurança Pública da província. Dentre as várias responsabilidades da Procuradoria Geral, destaca-se a administração da justiça criminal na província e a promoção das acusações às infrações ao Código Penal do Canadá e aos Estatutos da província. Ao Ministério da Justiça e Segurança Pública compete administrar os serviços da corte, os sistemas correcionais e a proteção policial.

O Plano Estratégico do Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland Labrador (NLDJ, 2013) estabeleceu os valores da instituição, que são:

- ▶ **Acessibilidade:** cada pessoa empenha-se para melhorar o acesso à justiça;
- ▶ **Colaboração:** cada pessoa demonstra profissionalismo e esforços para fazer seu melhor no desempenho de suas responsabilidades;
- ▶ **Justiça e dignidade:** cada pessoa demonstra sensibilidade, respeito e tolerância à adversidade e entrega serviços de forma isenta (sem julgamento).
- ▶ **Independência:** cada pessoa promove a confiança pública ao desenvolver suas responsabilidades com imparcialidade;
- ▶ **Integridade:** cada pessoa mantém os mais altos padrões profissionais e éticos nas tratativas com clientes e com os outros;

- ▶ Confiança e responsabilidade: cada pessoa compartilha e protege a informação, conforme apropriado, e acompanha as solicitações e compromissos.

A visão do Departamento considera oferecer um ambiente de segurança pública e justiça que é acessível, compreendido e que desempenha um papel chave na criação de uma sociedade justa, equitativa e segura, onde as pessoas podem obter seus direitos e liberdades.

- ▶ Em sua missão, o Departamento estabelece:
- ▶ Assegurar respostas ao crime organizado, tráfico de drogas, exploração infantil e violência dos parceiros íntimos;
- ▶ Implementar melhorias à segurança da corte;
- ▶ Enfocar no fomento a um local de trabalho que apoia a igualdade dos gêneros;
- ▶ Abordar os problemas da força de trabalho por meio de atividades aprimoradas de divulgação.

O Departamento de Justiça e Segurança Pública opera com direções estratégicas (DE), que representam resultados desejados e significantes oriundos de esforços combinados:

- ▶ Direção Estratégica 1: Proteção Pública, Ordem e Segurança;
- ▶ Direção Estratégica 2: Acesso à Justiça;
- ▶ Direção Estratégica 3: Confiança e Responsabilidade Pública.

A descrição dessas direções estratégicas consta da Tabela 15.

TABELA 15 – DIREÇÃO ESTRATÉGICA 1 DO PLANO ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA DE NEWFOUNDLAND E LABRADOR – 2014 A 2017

Direção Estratégica 1 – DE/01 Proteção Pública, Ordem e Segurança				
Declaração de Resultado: Melhoria contínua da proteção pública, ordem e segurança para as pessoas de Newfoundland e Labrador. Este resultado suporta a direção da política governamental e requererá intervenção sistemática nas seguintes áreas:				
Esta DE é endereçada:				
Componentes da Direção Estratégica	Aplicável a outras Entidades que se reportam ao Ministério	No Plano Estratégico do Departamento	No Plano Operacional do Departamento	Nos planos de trabalho/divisão do Departamento
Crime Organizado, Tráfico de Drogas e Exploração Infantil		√		
Violência do Parceiro Íntimo		√		
Legislação de Correções			√	
Infraestrutura				√
Escritório do Alto Cherife		√		

Legenda:

DE – Direção Estratégica

Fonte: Elaborado a partir de NLDJ (2013).

Dentro do contexto global das direções estratégicas, tem-se as questões estratégicas (QE), que são identificadas por ações. Embora essas Questões Estratégicas não representem todas as ações e esforços do Departamento de Justiça e Segurança Pública, elas têm objetivos estratégicos articulados, metas e medidas associadas e indicadores:

- ▶ Questão estratégica 1: Segurança da Comunidade;
- ▶ Questão estratégica 2: Melhorias no Escritório do Alto Xerife, que tem a responsabilidade de fornecer serviços administrativos às Cortes Suprema e Provincial, administrando o sistema de juri, fornecendo segurança à corte e executando as ordens e decisões da corte;
- ▶ Questão estratégica 3: Igualdade de Gênero;
- ▶ Questão estratégica 4: Força de Trabalho fortalecida.

Dentre essas quatro questões estratégicas, as QE 1 e 2 referem-se à direção estratégica 1, que é relativa à Proteção Pública, Ordem e Segurança. Como a QE 1 – Segurança da Comunidade – tem maior afinidade com o escopo deste trabalho, optou-se por seu detalhamento, conforme apresentado na Tabela 16.

TABELA 16 – DIREÇÃO ESTRATÉGICA 1, QUESTÃO ESTRATÉGICA 1 DO PLANO ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA DE NEWFOUNDLAND E LABRADOR – 2014 A 2017

Direção Estratégica 1 – DE/01				
Proteção Pública, Ordem e Segurança				
Questão Estratégica 01 - QE/01 - Segurança da Comunidade				
Meta 1:				
Até 31/03/2017, o Departamento de Justiça e Segurança Pública terá implementado iniciativas para melhorar a segurança da comunidade.				
Medidas: Iniciativas para melhorar a segurança da comunidade implementadas.				
Indicadores	DE	QE	ME	ID
Melhorias nas respostas ao crime organizado, drogas, exploração de crianças e violência de parceiros íntimos	1	1	1	1
Melhoria da parceria com a comunidade	1	1	1	2
Melhoria do envolvimento com a comunidade	1	1	1	3
Melhoria do envolvimento com a juventude	1	1	1	4
Contratação de recursos policiais adicionais	1	1	1	5

Legenda:

DE – Direção Estratégica

QE – Questão Estratégica

ME – Meta

ID – Indicador de Desempenho

Fonte: Elaborado a partir de NLDJ (2013).

O Plano Estratégico apresentou uma estrutura informacional diferenciada em relação aos demais casos pesquisados, com tópicos como direções estratégicas, questões estratégicas, metas e indicadores. Não é feita menção ao método analítico utilizado para estruturar essas informações e os indicadores estabelecidos não permitem a avaliação direta de desempenho.

2.6.5 Plano Estratégico do Departamento de Polícia de Chicago, Estados Unidos – 2019 a 2022

O Departamento de Polícia de Chicago, do Estado de Illinois, nos Estados Unidos, tem-se orientado para conter a escalada da violência que tem gerado prejuízos e perdas de vidas. O Plano Estratégico para os anos de 2019 a 2022 reflete o compromisso que esse Departamento de Polícia tem com sua cidade, de que irá se tornar um modelo de polícia para a nação (CPD, 2018), e tem as seguintes informações básicas:

- 1.** Visão: que todos os cidadãos de Chicago estejam seguros, suportados e que tenham orgulho do Departamento de Polícia de Chicago;
- 2.** Missão: servir nossas comunidades e proteger as vidas, direitos e propriedades de todas as pessoas em Chicago;
- 3.** Valores:
 - a.** Profissionalismo
 - b.** Integridade;
 - c.** Coragem;
 - d.** Dedicção;
 - e.** Respeito.
- 4.** Áreas Primárias:
 - a.** Segurança Pública: proteger a cidade e seus residentes com estratégias pró-ativas e focadas no combate ao crime e em tecnologia inovativa;
 - b.** Confiança da Comunidade: fortalecer as relações com a comunidade para construir confiança e respeito;
 - c.** Desenvolvimento Profissional: dar aos oficiais e funcionários as habilidades, treinamento e suporte necessários;
 - d.** Excelência Profissional: implementar as melhores práticas de negócios para fornecer serviços eficientes e efetivos.

O Plano Estratégico detalha cada uma das áreas primárias por meio de suas estratégias principais (EP) e métricas para o sucesso. A Tabela 17 destaca as informações da área primária 01 – Segurança Pública.

TABELA 17 – ÁREA PRIMÁRIA 01, ESTRATÉGIAS PRINCIPAIS E MÉTRICAS PARA O SUCESSO DO PLANO ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA DE CHICAGO – 2019 A 2022

Área Primária 01 – AP/01		
Segurança Pública		
Proteger a cidade e seus residentes com estratégias pró-ativas, focadas no combate ao crime e em tecnologia inovativa		
Estratégias Principais	AP	EP
Investir em abordagens promissoras para a redução de crimes violentos	1	1
Alinhar a resposta ao crime com as preocupações da comunidade local	1	2
Fortalecer as parcerias para respostas integradas ao crime	1	3
Melhorar a taxa de liberação*	1	4
Contratação de recursos policiais adicionais	1	5
Métricas para o sucesso:		
Redução em tiros, homicídios e outros crimes propriamente violentos		
Melhoria no sentimento (opinião) da comunidade		
Melhoria na taxa de liberação		

Legenda:

AP – Área Primária

EP – Estratégia Principal

*Taxa de liberação (Clearance rate) é calculada pela divisão do número de crimes que são esclarecidos pelo número total de crimes registrados. Essas taxas são usadas por vários grupos como medidas de crimes.

Fonte: Elaborado a partir de CPD (2018).

Cada uma das estratégias principais possui uma descrição de seus projetos, cronograma e proprietário. A Tabela 18 apresenta a descrição da estratégia principal 1.1, da área primária 01.

TABELA 18 – ÁREA PRIMÁRIA 01, ESTRATÉGIA PRINCIPAL 1 DO PLANO ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA DE CHICAGO – 2019 A 2022

Área Primária 01 – AP/01			
Segurança Pública			
EP 1.1 - Investir em abordagens promissoras para a redução de crimes violentos			
Projeto	Descrição	Cronograma	Proprietário
Aumentar o papel da tecnologia e análise de dados no combate ao crime	Construir capacidades para análise de dados internos do CPD	Em progresso	Escritório de Serviços Técnicos
Continuar a implantação de SDSCs, incorporando as melhores práticas, quando identificadas	Continuar a implantação de SDSCs para melhorar a redução do crime através do desdobramento de novas tecnologias e análises de dados	Em progresso	Escritório da Patrulha, Escritório de Serviços Técnicos
Melhorar a efetividade do JISC na diversão de jovens	Investir em JISC para aumentar a identificação e diversão de jovens de alto risco, quando apropriado	Ano 1	Escritório de Detetives
Devotar atenção a infratores crônicos e de alto impacto para prevenir e reduzir crimes violentos	Investir em uma abordagem de rede social de combate e prevenção de crimes para combinar com o SDSC, por meio de um modelo baseado em lugar	Ano 1	Escritório da Patrulha

Legenda:

AP – Área Primária

EP – Estratégias Principais

CPD – Chicago Police Department

SDSC – Strategic Decision Support Center

JISC – Juvenile Intervention Support Center

Fonte: Elaborado a partir de CPD (2018).

A exemplo do caso do Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland e Labrador, o Plano Estratégico do De-

partamento de Polícia de Chicago apresentou uma estrutura informacional distinta das demais, com tópicos como áreas primárias e estratégias principais. O plano não apresenta informações sobre o método analítico utilizado para estruturar essas informações e também não demonstra seu sistema de indicadores de desempenho.

2.7 CONCLUSÕES PARCIAIS

Este capítulo apresentou uma revisão bibliográfica sobre a conceituação de planejamento estratégico, sua aplicação no setor público e em situações de intervenção militar humanitária, formando uma estrutura analítica para posterior comparação. Além disso, foram sistematizadas informações sobre os processos de planejamento estratégico adotados por uma amostra de organizações estrangeiras de segurança pública, com o objetivo de se realizar uma comparação com o processo adotado pela Intervenção Federal no Rio de Janeiro.

Uma análise prévia indica que um Plano Estratégico, documento oriundo do processo de planejamento estratégico, deve ser transparente, contendo o detalhamento de todas as informações que culminaram com sua elaboração, como instrumentos analíticos adotados, sistema de diagnóstico estratégico e sistema de avaliação de desempenho.

Considerando essas informações, uma comparação prévia e parcial indica que as duas edições do PEIF reúnem uma riqueza informacional não verificada em nenhum dos casos pesquisados no presente estudo, o que a princípio pode ser um indício de sua qualidade em termos de classe mundial.

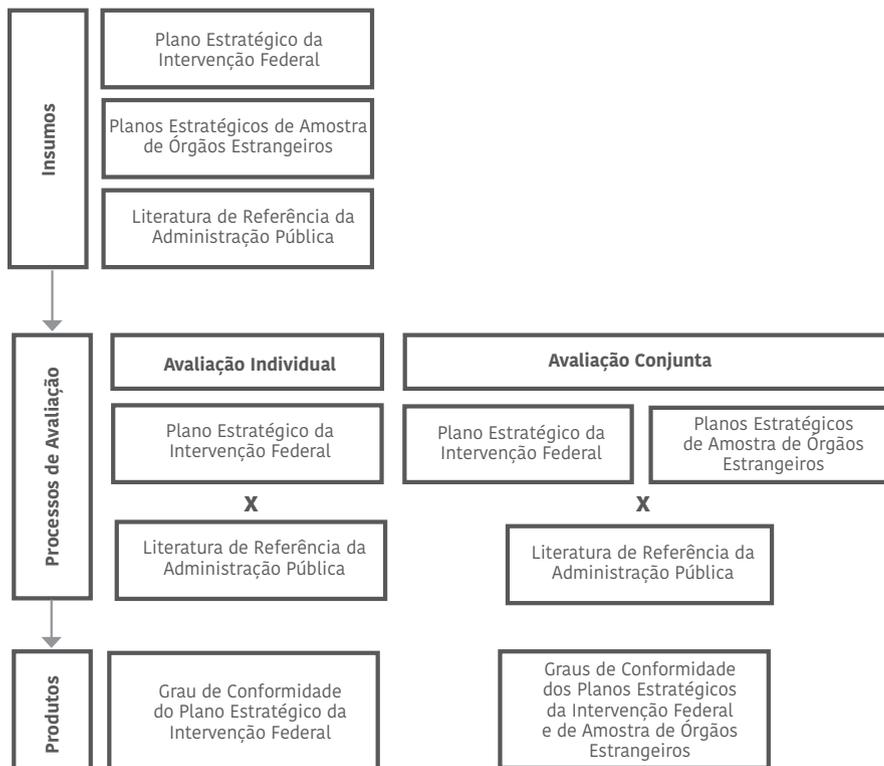
CAPÍTULO 3

**AVALIAÇÃO DE
CONFORMIDADE
DO PROCESSO DE
PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA
INTERVENÇÃO FEDERAL**

3.1 INTRODUÇÃO

Com vistas a avaliar a integridade do processo de Planejamento Estratégico da Intervenção Federal, e partindo de um foco direcionado à qualidade dos procedimentos analíticos adotados, estabeleceu-se um método para dimensionamento do grau de conformidade do processo, que atende ao fluxo da Figura 15.

FIGURA 15 – FLUXO DA AVALIAÇÃO DE CONFORMIDADE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL



Fonte: Elaboração do autor.

O processo tem início com a estruturação das informações da 2ª edição do Plano Estratégico da Intervenção Federal e dos planos estratégicos da amostra de órgãos estrangeiros de segurança pública pesquisados, que serão comparadas com a estrutura analítica da literatura de suporte¹².

Na sequência, é processada a avaliação comparativa, que é operacionalizada em duas fases. A primeira fase é de avaliação individual, quando as informações do Plano Estratégico da Intervenção Federal (PEIF) serão comparadas à estrutura analítica da teoria de suporte. Como resultado, essa avaliação fornecerá o grau de conformidade do PEIF.

A 2ª fase da avaliação compreende processo similar ao anterior, pelo qual é feita a comparação das informações dos planos estratégicos da amostra de órgãos estrangeiros de segurança pública com a estrutura analítica da teoria de suporte. Essa fase apresentará os graus de conformidade dos processos de planejamento estratégico dos entes analisados.

3.2 AVALIAÇÃO DE CONFORMIDADE À LUZ DA LITERATURA DE SUPORTE – AVALIAÇÃO INDIVIDUAL

A avaliação de conformidade inicia com uma comparação entre os passos adotados no processo de planejamento estratégico (PPE) da Intervenção Federal com a estrutura analítica da teoria de suporte. Essa estrutura consiste nas dez etapas propostas para o Planejamento Estratégico em Organizações do Setor Público (PEOSP), que foram formuladas a partir dos estudos de Bryson

¹² Essas informações foram estruturadas nos Capítulos 1 e 2.

(1988) e Bryson e Edwards (2017)¹³. A Tabela 19 apresenta o resultado dessa avaliação de conformidade, cujo detalhamento analítico é feito na sequência.

TABELA 19 – AVALIAÇÃO DE CONFORMIDADE DAS ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO À LUZ DA LITERATURA DE SUPORTE

Etapa	PEOSP	PEIF
1	Iniciar e concordar com um processo de planejamento estratégico	✓
2	Identificar o comando organizacional	✓
3	Tornar claros a missão e os valores organizacionais	✓
4	Avaliar o ambiente externo: ameaças e oportunidades	✓
5	Avaliar o ambiente interno: forças e fraquezas	✓
6	Identificar as questões estratégicas que encaram a organização	✓
7	Formular estratégias para gerenciar as questões estratégicas	✓
8	Estabelecer uma visão organizacional para o futuro	✓
9	Avaliar, monitorar e atualizar o plano continuamente assim que novas informações tornarem-se disponíveis	✓
10	Reavaliar as estratégias e o processo de planejamento estratégico	✓
	Grau de Conformidade*	Pleno
	Grau de Conformidade (%)*	100%

Legenda:

PEOSP – Planejamento Estratégico de Organizações do Setor Público

PEIF – Planejamento Estratégico da Intervenção Federal

✓ – Em conformidade com a literatura de suporte

* Em função da informação contida no Plano Estratégico publicado

Fonte: Adaptado de: Bryson (1988), Bryson e Edwards (2017), da Diretriz de Planejamento da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro (Apud RAMOS *et al.*, 2018) e Braga Netto (2018a).

¹³ Essas etapas estão descritas no Capítulo 2.

3.2.1 Etapa 1 – Iniciar e concordar com um processo de planejamento estratégico

O PPE da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Rio de Janeiro em 16 de fevereiro de 2018, conforme consta de Ramos (*et al.*, 2018) e Braga Netto (2018a).

3.2.2 Etapa 2 – Identificar o comando organizacional

O PPE da Intervenção Federal apresentou conformidade com a literatura de suporte. A nomeação do General de Exército Walter Souza Braga Netto, então Comandante do Comando Militar do Leste, para o cargo de Interventor Federal favoreceu a definição de uma arquitetura de comando, controle e relações institucionais sólida e robusta. Tal arquitetura de comando considerou o inter-relacionamento entre as diversas áreas funcionais envolvidas com a segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, como pode ser evidenciado pela Diretriz de Planejamento da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro (*Apud RAMOS et al.*, 2018, p. 9)¹⁴.

3.2.3 Etapa 3 – Tornar claros a Missão e os Valores Organizacionais

O PPE da Intervenção Federal apresentou conformidade com a literatura de suporte. Tanto a missão, quanto os valores organizacionais da Intervenção Federal do Rio de Janeiro foram publicizados nas duas edições do Plano Estratégico da Intervenção Federal, conforme consta de Ramos (*et al.*, 2018) e Braga Netto

¹⁴ Isso pode ser evidenciado pelas Figuras 03 e 04 do Capítulo 1.

(2018a). Além da definição clara e objetiva de missão, princípios, crenças e valores, o PPE da Intervenção Federal também orientou-se pelas diretrizes do Interventor Federal, no sentido de alcançar a diminuição dos índices de criminalidade e o aumento da percepção da sensação de segurança por parte da população do Estado.

3.2.4 Etapa 4 – Avaliar o ambiente externo – ameaças e oportunidades

O PPE da Intervenção Federal apresentou conformidade com a literatura de suporte, pois realizou uma análise SWOT devidamente detalhada nas duas edições do PEIF. Com respeito à análise do ambiente externo, o GIFRJ realizou-a em profundidade, considerando sobretudo as peculiaridades da Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, em dois momentos. A primeira análise ocorreu no início do período de intervenção, onde foram diagnosticadas oito oportunidades e treze ameaças à Intervenção Federal, conforme consta do Tabela 20. Posteriormente, em função do conhecimento obtido ao longo do período da Intervenção Federal e de recomendações feitas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), foi realizada a 2ª análise do ambiente externo, que culminou com a identificação de sete oportunidades e dezesseis ameaças à Intervenção Federal, conforme apresentado no Tabela 21.

TABELA 20 – ANÁLISES DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO À INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 1ª EDIÇÃO DO PEIF

Positivo		Negativo		
Nº	Oportunidades	Nº	Ameaças	
Fatores Externos	1	Ambiente de normalidade institucional, em plena vigência do estado de direito.	1	Atuação da criminalidade organizada e violência urbana de qualquer natureza.
	2	Grande cobertura da mídia, falada e escrita, nacional e internacional.	2	Obsolescência de parte dos equipamentos dos OSP.
	3	Existência de sistemas e infraestruturas de segurança pública já em funcionamento no Estado do RJ.	3	Falta de apoio da população à Intervenção Federal.
	4	Previsão de aporte de recursos financeiros do Governo Federal para custeio e investimento nas ações planejadas e desenvolvidas no âmbito da Intervenção Federal.	4	Insuficiência de recursos.
	5	Sensação de insegurança manifestada pela sociedade.	5	Baixa qualidade dos serviços essenciais, do sistema de mobilidade urbana e da saúde coletiva.
	6	Credibilidade das Forças Armadas.	6	Ocorrências de fenômenos e catástrofes naturais.
	7	Tradição institucional de eficiência, seriedade, honestidade e profissionalismo.	7	Atraso e/ou não pagamento dos salários dos profissionais de segurança pública do Estado do RJ, por parte do Governo do Estado do RJ.
	8	Incremento da integração das FA com os OSP do Estado do Rio de Janeiro.	8	Interferências políticas, de qualquer natureza, decorrentes do pleito eleitoral de 2018.
			9	Revoltas, rebeliões e fugas de presos, no sistema carcerário.
			10	Ocorrência de crimes de grande repercussão e comoção pública.
			11	Aumento nos índices de violência do Estado durante a vigência da Intervenção Federal.
			12	Realização de manifestações e protestos por parte de grupos sociais politizados.
			13	Baixo índice de credibilidade dos OSP junto à população do RJ.
Fatores Internos	Nº	Pontos Fortes	Nº	Pontos Fracos
	1	Respeitabilidade Institucional.	1	Ausência de uma estrutura logística adequada nos OSP.
	2	Pessoal comprometido com a Missão Organizacional.	2	Baixa eficiência e eficácia de desempenho dos OSP do Estado do Rio de Janeiro.
	3	Elevada capacidade e experiência no planejamento e desdobramento de operações militares e interagências.	3	Deficiente gestão de recursos humanos nos OSP.
	4	Liderança operacional.	4	Deficiência e carência de recursos materiais e de recursos humanos melhor formados e qualificados para o desempenho de suas funções.
	5	Proximidade geográfica entre as sedes das principais instituições de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro.	5	Necessidade de reorganização das instituições, primando pela prática de ações integradoras de coordenação e cooperação.
	6	Seriedade no trato da coisa pública.		
	7	Experiência de participação em programas e projetos governamentais.		
	8	Experiência das Forças Armadas na execução de operações de GLO.		
	9	Culto institucional de princípios, crenças e valores baseados na ética, na moral, no patriotismo e no profissionalismo.		
10	Tropas de Emprego Especial dos OSP com alto índice de profissionalismo e adestramento, vetor de excelência.			

Fonte: Adaptado de Ramos (et al., 2018).

TABELA 21 – ANÁLISES DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO À INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 2ª EDIÇÃO DO PEIF (PARTE 1)

Positivo		Negativo	
Nº	Oportunidades	Nº	Ameaças
1	Ambiente de normalidade institucional, em plena vigência do estado de direito.	1	Atuação da criminalidade organizada e violência urbana de qualquer natureza.
2	Grande cobertura da mídia, falada e escrita, nacional e internacional.	2	Falta de apoio da população à Intervenção Federal.
3	Existência de sistemas e infraestruturas de segurança pública já em funcionamento no Estado do RJ.	3	Insuficiência de recursos.
4	Previsão de aporte de recursos financeiros do Governo Federal para custeio e investimento nas ações planejadas e desenvolvidas no âmbito da Intervenção Federal.	4	Baixa qualidade dos serviços essenciais, do sistema de mobilidade urbana e da saúde coletiva.
5	Sensação de insegurança manifestada pela sociedade.	5	Ocorrências de fenômenos e catástrofes naturais.
6	Credibilidade das Forças Armadas.	6	Atraso e/ou não pagamento dos salários dos profissionais de segurança pública do Estado do RJ, por parte do Governo do Estado do RJ.
7	Tradição institucional de eficiência, seriedade, honestidade e profissionalismo das Forças Armadas.	7	Interferências políticas, de qualquer natureza, decorrentes do pleito eleitoral de 2018.
Fatores Externos		8	Revoltas, rebeliões e fugas de presos no sistema prisional.
		9	Ocorrência de crimes de grande repercussão e comoção pública.
		10	Aumento dos índices de violência no Estado durante a vigência da Intervenção Federal.
		11	Realização de manifestações e protestos por parte de grupos sociais politizados.
		12	Baixo índice de credibilidade dos OSP junto à população do RJ.
		13	Ineditismo da Intervenção Federal e consequente ausência de história de melhores práticas.
		14	Ausência de regulamentação do art. 34 da CF/1988 que obriga ao Interventor Federal a seguir o trâmite administrativo normal para cumprir um objetivo emergencial.
		15	Elevada complexidade das aquisições a serem realizadas.
		16	Descontinuidade das ações que integram o legado da Intervenção Federal por inexistência ou insuficiência de alocação de recursos orçamentários ou por decisões políticas não alinhadas com o Plano Estratégico da Intervenção Federal.

Fonte: Adaptado de Braga Netto (2018a).

TABELA 21 – ANÁLISES DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO À INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – 2ª EDIÇÃO DO PEIF (PARTE 2)

Positivo		Negativo	
Nº	Pontos Fortes	Nº	Pontos Fracos
1	Respeitabilidade Institucional.	1	Ausência de estruturas logísticas adequadas nos OSP.
2	Pessoal comprometido com a Missão Organizacional.	2	Baixa eficiência e eficácia de desempenho dos OSP do Estado do Rio de Janeiro.
3	Elevada capacidade e experiência no planejamento e desdobramento de operações militares e interagências.	3	Aparente deficiência na gestão de recursos humanos nos OSP.
4	Liderança operacional.	4	Deficiência e carência de recursos materiais e de recursos humanos melhor formados e qualificados para o desempenho de suas funções.
5	Proximidade geográfica entre as sedes das principais instituições de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro.	5	Necessidade de reorganização das instituições, primando pela prática de ações integradoras de coordenação e cooperação.
6	Seriedade no trato da coisa pública.	6	Administração de recursos orçamentários em condições extraordinárias, tendo os trâmites legais mantidos para as condições normais de contratação.
7	Experiência de participação em programas e projetos governamentais.	7	Obsolescência de parte dos equipamentos dos OSP.
8	Experiência das Forças Armadas na execução de operações de GLO.	8	Deterioração da capacidade de planejamento e gestão por parte das Secretarias de Estado e OSP intervencionados.
9	Culto institucional de princípios, crenças e valores baseados na ética, na moral, no patriotismo e no profissionalismo.		
10	Tropas de Emprego Especial dos OSP com alto índice de profissionalismo e adestramento, vetor de excelência.		
11	Incremento da integração das FA com os OSP do Estado do Rio de Janeiro.		
12	Provisão de recursos financeiros por meio de crédito extraordinário.		
13	Criação de Unidade Gestora (UG) para aplicação dos recursos orçamentários do GIFRJ.		

Fonte: Adaptado de Braga Netto (2018a).

3.2.5 Etapa 5 – Avaliar o ambiente interno – forças e fraquezas

O PPE da Intervenção Federal apresentou conformidade com a literatura de suporte. Assim como a análise do ambiente externo, a análise do ambiente interno foi realizada pelo GIFRJ em profundidade e em dois momentos. A primeira análise ocorreu no início do período de intervenção, onde foram diagnosticados dez pontos fortes e cinco pontos fracos da estrutura da Intervenção Federal, conforme consta da Tabela 20. Posteriormente, em função do conhecimento obtido ao longo do período da Intervenção Federal e de recomendações feitas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), foi realizada a 2ª análise do ambiente interno, que culminou com a identificação de treze pontos fortes e oito pontos fracos da estrutura da Intervenção Federal, conforme apresentado na Tabela 21.

3.2.6 Etapa 6 – Identificar as questões estratégicas que encaram a organização

O PPE da Intervenção Federal apresentou conformidade com a literatura de suporte. Conforme Bryson (1988), os problemas estratégicos incorporam conflitos e a organização deve: i) Descrevê-los sucintamente; ii) Listar os fatores que tornam o problema uma questão importante a ser tratada pela organização; iii) Relacionar as consequências das possíveis falhas decorrentes de se tratar do problema. O PPE apresentou conformidade nessa etapa, pois desenvolveu seu Plano de Gestão de Riscos (BRAGA NETTO, 2018c), no qual estabelece procedimentos para identificação, análise e avaliação de eventos capazes de afetar a Intervenção Federal.

3.2.7 Etapa 7 – Formular estratégias para gerenciar as questões estratégicas

O PPE da Intervenção Federal apresentou conformidade com a literatura de suporte. Adotando-se uma visão mais ampla, verifica-se que na primeira edição do PEIF foram definidos cinco OE, cada um dos quais com o desencadeamento em fatores críticos de sucesso (FCS), estratégias (ES), metas (ME), indicadores de desempenho (ID), planos de ações emergenciais (PAEM) e planos de ações estruturantes (PAES). Na 2ª edição do PEIF foi acrescentado um novo objetivo, resultando em seis OE, que também teve o desencadeamento nos FCS, ES, ME, ID, PAEM e PAES.

3.2.8 Etapa 8 – Estabelecer uma visão organizacional para o futuro

O PPE da Intervenção Federal apresentou conformidade com a literatura de suporte. As duas edições do Plano Estratégico apresentaram a visão do futuro para a Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro. Destacando a visão de futuro expressa na 2ª edição do PEIF (BRAGA NETTO, 2018a), tem-se:

Ser reconhecida como referência de modelo de ações estratégicas adotadas no intuito de pôr termo a grave comprometimento da ordem pública do Estado do Rio de Janeiro, com base nos resultados obtidos tanto pela recuperação incremental das capacidades operativas dos OSP estaduais, como pela diminuição gradual dos índices de criminalidade, refletindo um ambiente mais seguro e estável.

3.2.9 Etapa 9 – Avaliar, monitorar e atualizar o plano continuamente, assim que novas informações tornarem-se disponíveis

O PPE da Intervenção Federal apresentou conformidade com a literatura de suporte. O PPE utilizou a ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* (BSC) para conceber os fatores críticos de sucesso, as estratégias, os planos de ações e o sistema de avaliação e controle nas duas edições do PEIF. O acompanhamento dos resultados dos indicadores de desempenho¹⁵ mostra que houve preocupação do GIFRJ em monitorar continuamente o alcance das metas estabelecidas. O fato de o PEIF ter alcançado a 2ª edição é mais uma comprovação da conformidade nessa etapa.

3.2.10 Etapa 10 – Reavaliar as estratégias e o processo de planejamento estratégico

O PPE da Intervenção Federal apresentou conformidade com a literatura de suporte. A 2ª edição do PEIF comprovou a conformidade nessa etapa. Em comparação com a primeira edição, a 2ª edição do Plano Estratégico da Intervenção apresentou um acréscimo de um OE, dois FCS, duas ES, seis ME e 24 ID, bem como ajustes e reformulações nos cinco OE anteriormente definidos. Além disso, paralelamente à 2ª edição do PEIF, o PPE da Intervenção Federal produziu três planos auxiliares: de Aquisições, de Gestão de Riscos e de Gestão do Conhecimento, como forma de aperfeiçoamento de sua atuação.

¹⁵ O sistema de avaliação de desempenho foi discutido no Capítulo 1 e será tratado em maior profundidade no Capítulo 4.

3.3 AVALIAÇÃO DE CONFORMIDADE À LUZ DA LITERATURA DE SUPORTE – AVALIAÇÃO CONJUNTA

A 2ª fase da avaliação de conformidade considera uma comparação dos processos de planejamento estratégico adotados por uma amostra de órgãos estrangeiros de segurança pública com os pressupostos da estrutura analítica da teoria de suporte, tal qual foi feito no tópico anterior em relação ao PPE da Intervenção Federal.

Os órgãos estrangeiros de segurança pública, cujas informações foram apresentadas no Capítulo 2, foram os seguintes:

- ▶ Departamento de Justiça dos Estados Unidos (USDJ, 2017);
- ▶ Departamento de Polícia do Capitólio (EUA) (USCP, 2014);
- ▶ Departamento de Segurança Pública da Carolina do Norte (EUA) (NCDPS, 2016);
- ▶ Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland Labrador (Canadá) (NLDJ, 2013); e
- ▶ Departamento de Polícia de Chicago (EUA) (CPD, 2018).

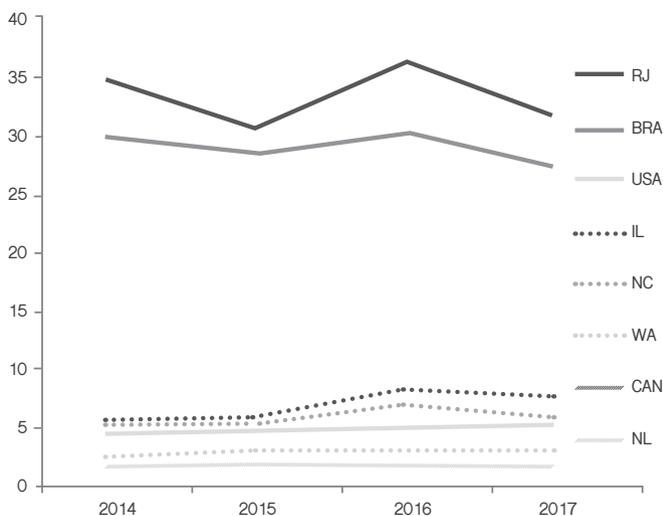
A fim de situar a atuação dessa amostra de órgãos estrangeiros de segurança pública, procurou-se estabelecer uma comparação entre as taxas de homicídios por 100.000 habitantes em suas áreas de atuação, que são: Estados Unidos (amplitude nacional), Washington *District City* (EUA), Estado da Carolina do Norte (EUA), Estado de Illinois (EUA) no qual está situado o CPD, Estado de Newfoundland Labrador (Canadá), com as taxas desse tipo de crime no Brasil e no Estado do Rio de Janeiro.

De acordo com os dados da Figura 16, e considerando-se somente o ano de 2017, tem-se que a taxa de homicídios brasileira é cerca de quinze vezes maior que a taxa canadense e cinco vezes maior que a taxa americana. No caso do Estado do Rio de Janeiro,

o mesmo apresenta uma taxa de homicídios cerca de sete vezes maior que a taxa média dos estados americanos da amostra e de cerca de dezoito vezes maior que a taxa do estado canadense.

Mesmo que essa comparação direta de taxas de homicídios possa apresentar limitações associadas às diversas condições que poderiam influenciar a criminalidade em determinada região, tem-se como fato que os órgãos estrangeiros da amostra estão estruturados para manter ou até mesmo reduzir suas taxas de homicídios, como pode ser visto nos dados da Figura 16. Diante disso, pressupõe-se que essa amostra de órgãos estrangeiros é apropriada para a condução da análise comparativa em termos de processos de planejamento estratégico adotados na área de segurança pública¹⁶.

FIGURA 16 – TAXAS DE HOMICÍDIOS POR 100.000 HABITANTES DE UMA AMOSTRA DE PAÍSES E ESTADOS, NO PERÍODO DE 2014 A 2017



¹⁶ Essa análise comparativa que considera as melhores práticas é tratada na língua inglesa como *benchmarking analysis*.

Ano	2014	2015	2016	2017
RJ	34,74	30,62	36,38	31,98
BRA	29,82	28,89	30,33	27,80
USA	4,40	4,90	5,40	5,30
IL	5,40	5,90	8,20	7,80
NC	5,00	5,20	6,70	5,80
WA	2,50	3,00	2,70	3,10
CAN	1,50	1,70	1,70	1,80
NL	1,47	1,70	1,69	1,80

Legenda:

RJ – Estado do Rio de Janeiro

BRA – Brasil

USA – Estados Unidos da América (EUA)

IL – Estado de Illinois (EUA)

NC – Estado da Carolina do Norte (EUA)

WA – Washington, Cidade Distrito (EUA)

CAN – Canadá

NL – Estado de Newfoundland Labrador (CAN)

Fonte: Adaptado de FBI (2019), IPEA (2019), STATCAN (2019).

A avaliação de conformidade comparativa complementa o exame feito no tópico anterior, ao comparar as informações disponíveis dos passos adotados no PPE dos órgãos estrangeiros com as dez etapas propostas para o Planejamento Estratégico em Organizações do Setor Público (PEOSP).

A Tabela 22 apresenta o resultado dessa avaliação de conformidade, cujo detalhamento analítico é apresentado na sequência. Pode-se perceber que a coluna três inclui o PEIF como forma de comparar seu grau de conformidade aos graus obtidos pelos órgãos estrangeiros da amostra.

TABELA 22 – AVALIAÇÃO DE CONFORMIDADE DAS ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO À LUZ DA LITERATURA DE SUPORTE

Etapa	PEOSP	PEIF	DJEU	PCEU	DSPCN	DJSPNL	DPC
1	Iniciar e concordar com um processo de planejamento estratégico	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	Identificar o comando organizacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	Tornar claros a missão e os valores organizacionais	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	Avaliar o ambiente externo: ameaças e oportunidades	✓	⊗	⊗	✓	⊗	⊗
5	Avaliar o ambiente interno: forças e fraquezas	✓	⊗	⊗	⊗	⊗	✓
6	Identificar as questões estratégicas que encaram a organização	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	Formular estratégias para gerenciar as questões estratégicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	Estabelecer uma visão organizacional para o futuro	✓	✓	✓	⊗	⊗	✓
9	Avaliar, monitorar e atualizar o plano continuamente assim que novas informações tornarem-se disponíveis	✓	✓	⊗	✓	✓	⊗
10	Reavaliar as estratégias e o processo de planejamento estratégico	✓	⊗	✓	⊗	⊗	✓
	Grau de Conformidade*	Pleno	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial
	Grau de Conformidade (%)*	100%	70%	70%	70%	60%	80%

Legenda:

PEOSP – Planejamento Estratégico de Organizações do Setor Público

PEIF – Planejamento Estratégico da Intervenção Federal

DJEU – Departamento de Justiça dos Estados Unidos

PCEU – Polícia do Capitólio dos Estados Unidos

DSPCN – Departamento de Segurança Pública da Carolina do Norte

✓ – Em conformidade com a literatura de suporte

⊗ – Em conformidade parcial com a literatura de suporte

* Em função da informação contida no Plano Estratégico publicado

Fonte: Adaptado de: Bryson (1988), Bryson e Edwards (2017), da Diretriz de Planejamento da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro (*Apud* RAMOS *et al.*, 2018), Braga Netto (2018a), CPD (2018), NCDPS (2016), NLDJ (2013) USCP (2014), USDJ (2017).

3.3.1 Etapa 1 – Iniciar e concordar com um processo de planejamento estratégico

Todos os órgãos estrangeiros de segurança pública analisados apontaram em seus planos estratégicos a importância desse tipo de planejamento, como elemento direcionador do alcance de sua missão organizacional.

3.3.2 Etapa 2 – Identificar o comando organizacional

Todos os órgãos estrangeiros de segurança pública analisados especificaram suas estruturas de comando, tornando clara a cadeia de responsabilidades pelo alcance dos objetivos e metas traçados nos planos estratégicos.

3.3.3 Etapa 3 – Tornar claros a Missão e os Valores Organizacionais

Todos os órgãos estrangeiros de segurança pública analisados apresentaram de forma clara, objetiva e concisa a missão institucional e o conjunto de valores que dão suporte ao seu alcance.

3.3.4 Etapa 4 – Avaliar o ambiente externo – ameaças e oportunidades

- ▶ Departamento de Justiça dos Estados Unidos: o Plano Estratégico desse departamento estabelece que seus objetivos e metas tomam por base as condições atuais nos Estados Unidos e no mundo, sem apresentar uma análise do ambiente externo em detalhes. Além disso, fazem citações a ameaças internas e externas de forma geral, sem apresentar informações conjunturais sobre a mesmas.
- ▶ Departamento de Polícia do Capitólio (EUA): o Plano Es-

tratágico desse departamento de polícia menciona que o escopo das ameaças que o cercam estão em constante mutação, o que requer que seu grau de adaptabilidade seja dinâmico e sofisticado. Em termos gerais, o Plano Estratégico menciona que a análise das ameaças é contínua, mas não apresenta informações conjunturais que as especifiquem.

- ▶ Departamento de Segurança Pública da Carolina do Norte (EUA): o documento analisado tem bom grau de detalhamento e apresenta informações úteis e bem estruturadas sobre as ameaças e oportunidades que suportaram seu Plano Estratégico.
- ▶ Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland Labrador (Canadá): o Plano Estratégico analisado não evidenciou as informações sobre ameaças e oportunidades que poderiam ter sustentado a elaboração do documento.
- ▶ Departamento de Polícia de Chicago (EUA): o documento de PE analisado não apresenta informações claras e objetivas sobre a análise do ambiente externo.

3.3.5 Etapa 5 – Avaliar o ambiente interno – forças e fraquezas

- ▶ Departamento de Justiça dos Estados Unidos: o Plano Estratégico do departamento faz menção em melhorar as condições internas para assegurar a aplicação previsível, confiável e justa da lei, considerando o profissionalismo e a confiabilidade de sua força de trabalho. No entanto, não especifica as condições conjunturais das mesmas.

- ▶ Departamento de Polícia do Capitólio (EUA): o Plano Estratégico informa que o departamento avalia periodicamente suas capacidades internas de enfrentar as ameaças, tornando-o um documento vivo que identifica as prioridades transformacionais necessárias para o alcance de sua missão. Contudo, o documento analisado não detalha as informações sobre pontos fortes e fracos da instituição.
- ▶ Departamento de Segurança Pública da Carolina do Norte (EUA): o documento analisado cita condições internas de suporte ao Plano Estratégico, mas não estrutura tais informações conforme o preconizado na técnica SWOT.
- ▶ Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland Labrador (Canadá): o Plano Estratégico analisado não apresentou estudo das forças e fraquezas que poderiam apoiar sua elaboração.
- ▶ Departamento de Polícia de Chicago (EUA): o documento de Plano Estratégico analisado considera a melhoria de suas condições internas, sobretudo mencionando o reforço de sua comunicação interna, estabelecimento de um sistema de desempenho gerencial, aperfeiçoamento da gestão financeira, otimização da estrutura organizacional e de pessoal, melhoria das condições tecnológicas e desenvolvimento de estratégias de gestão de risco.

3.3.6 Etapa 6 – Identificar as questões estratégicas que encaram a organização

- ▶ Departamento de Justiça dos Estados Unidos: o Plano Estratégico do departamento expressou as preocupações da administração pública americana com o terrorismo, espio-

nagem, crimes de colarinho branco, crimes violentos, imigração, segurança pública e direitos civis.

- ▶ Departamento de Polícia do Capitólio (EUA): o documento analisado aponta para preocupação com ameaças aos Membros do Congresso, ao processo legislativo e às construções, funcionários e visitantes, que são os problemas que condicionam a definição dos objetivos estratégicos.
- ▶ Departamento de Segurança Pública da Carolina do Norte (EUA): o Plano Estratégico resulta do enfrentamento de questões estratégicas de segurança pública, que abrangem elementos como a supervisão de condenados no sistema prisional, prevenção de crimes, serviços às vítimas, proteção dos moradores e preparação para enfrentar situações emergenciais e de desastres.
- ▶ Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland Labrador (Canadá): o Plano Estratégico analisado estabeleceu que a orientação estratégica adotada é suportada por um conjunto de quatro questões estratégicas (QE), que abrangem a segurança da comunidade, aperfeiçoamentos da gestão do gabinete do Alto Xerife, igualdade de gênero e fortalecimento da força de trabalho.
- ▶ Departamento de Polícia de Chicago (EUA): o Plano Estratégico analisado aponta para quatro questões estratégicas que orientaram sua elaboração: segurança pública, confiança da comunidade, desenvolvimento profissional e excelência operacional.

3.3.7 Etapa 7 – Formular estratégias para gerenciar as questões estratégicas

- ▶ Departamento de Justiça dos Estados Unidos: o Plano Estratégico do departamento apresenta um conjunto de quatro objetivos estratégicos, cada qual com suas metas de resultados de longo prazo, órgãos responsáveis e medidas de desempenho anual, os quais estão alinhados com os problemas estratégicos que envolvem as preocupações da administração pública.
- ▶ Departamento de Polícia do Capitólio (EUA): o documento analisado mostra que a preocupação com os problemas estratégicos dimensionados dirigiu a definição dos objetivos e metas estratégicas. O alcance desses elementos foi planejado a partir de cinco grupos de iniciativas, que foram estabelecidos pelo grupo de trabalho de planejamento: gestão e planejamento, comunicação, capacidade de liderança, cultura baseada em desempenho e aprendizagem organizacional. Cada uma das iniciativas é associada a um objetivo estratégico, com uma breve descrição e alusão à fonte orçamentária para suportá-la.
- ▶ Departamento de Segurança Pública da Carolina do Norte (EUA): o Plano Estratégico desse departamento apresenta detalhamento apropriado de ações para endereçar os problemas estratégicos evidenciados.
- ▶ Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland Labrador (Canadá): as questões estratégicas suportam muitas das ações e esforços do departamento, as quais estão articuladas com os objetivos, metas e medidas e indicadores.

- ▶ Departamento de Polícia de Chicago (EUA): as questões estratégicas orientaram a formulação de projetos, que estão devidamente descritos no Plano Estratégico, incluindo o prazo de conclusão e o responsável pela implementação.

3.3.8 Etapa 8 – Estabelecer uma visão organizacional para o futuro

- ▶ Departamento de Justiça dos Estados Unidos: em seu Plano Estratégico, o departamento não evidenciou sua visão organizacional para o futuro, embora detalhe que seus objetivos estratégicos atuais estão alinhados com suas expectativas futuras, que estão contempladas nas metas de resultados de longo prazo.
- ▶ Departamento de Polícia do Capitólio (EUA): o Plano Estratégico do departamento estabelece claramente sua visão de futuro, que é de tornar-se uma agência federal de aplicação da lei de reconhecimento nacional.
- ▶ Departamento de Segurança Pública da Carolina do Norte (EUA): o documento analisado não estabeleceu a visão organizacional para o futuro, concentrando-se somente nas informações padronizadas como visão, missão e valores.
- ▶ Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland Labrador (Canadá): o Plano Estratégico analisado não faz alusão à visão organizacional para o futuro.
- ▶ Departamento de Polícia de Chicago (EUA): o documento analisado define que o Plano Estratégico é dirigido a enfrentar os desafios do policiamento em Chicago e do país e reflete a promessa à cidade de que o departamento se tornará uma agência de polícia modelo para a nação.

3.3.9 Etapa 9 – Avaliar, monitorar e atualizar o plano continuamente, assim que novas informações tornarem-se disponíveis

- ▶ Departamento de Justiça dos Estados Unidos: o Plano Estratégico apresenta o conjunto de medidas de desempenho com controle anual, com a previsão de que as bases de dados dos indicadores sejam atualizadas continuamente.
- ▶ Departamento de Polícia do Capitólio (EUA): o Plano Estratégico analisado não apresentou medidas de desempenho e nem indicadores de avaliação para sustentar seus objetivos e metas estratégicas.
- ▶ Departamento de Segurança Pública da Carolina do Norte (EUA): o Plano Estratégico aponta para um sistema de indicadores de desempenho e define que o processo deve ser reavaliado e atualizado continuamente.
- ▶ Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland Labrador (Canadá): o documento analisado descreve medidas e indicadores de desempenho, que são associados às metas de cada uma das questões estratégicas.
- ▶ Departamento de Polícia de Chicago (EUA): o Plano Estratégico analisado menciona a elaboração de sistemas de avaliação de desempenho para projetos específicos, mas não apresenta detalhes dos mesmos. Além disso, em termos gerais, não é apresentado um sistema de indicadores de desempenho para acompanhar a evolução do Plano Estratégico.

3.3.10 Etapa 10 – Reavaliar as estratégias e o processo de planejamento estratégico

- ▶ Departamento de Justiça dos Estados Unidos: o Plano Estratégico analisado não apresenta informações sobre a reavaliação das estratégias propostas e nem do processo de planejamento estratégico.
- ▶ Departamento de Polícia do Capitólio (EUA): em seu Plano Estratégico, o departamento menciona que o processo de planejamento estratégico tem um mecanismo de auto-avaliação contínua, de acordo com as mudanças e evoluções nos cenários.
- ▶ Departamento de Segurança Pública da Carolina do Norte (EUA): o documento analisado não evidenciou a reavaliação das estratégias e nem do processo de planejamento estratégico.
- ▶ Departamento de Justiça e Segurança Pública de Newfoundland Labrador (Canadá): o documento analisado não apresenta informações sobre a reavaliação das estratégias e do processo de planejamento estratégico.
- ▶ Departamento de Polícia de Chicago (EUA): o Plano Estratégico analisado fornece informações sobre a possibilidade de serem incorporados ajustes constantes em seus projetos e abordagens para responder às mudanças no ambiente externo que poderão ocorrer no período de vigência dessa edição do plano.

3.4 CONCLUSÕES PARCIAIS

O processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal foi o único dentre os seis processos avaliados que alcançou um grau de conformidade pleno, seja por ter adotado um fluxo de procedimentos compatível com o previsto pela teoria de suporte, seja por ter relatado a aplicação de ferramentas analíticas de suporte reconhecidas pela academia internacional, como a análise SWOT e a análise balanceada (*Balanced Scorecard*). Em termos gerais, pode-se atribuir boa parte desse êxito ao modelo de procedimentos utilizado para balizar seus procedimentos, que é o Modelo de Excelência na Gestão Pública do Exército Brasileiro – MEGP-EB (BRASIL, 2007).

A análise dos planos estratégicos publicados pelos órgãos estrangeiros selecionados mostra que todos iniciaram adequadamente seu processo de planejamento, identificaram claramente o comando organizacional e tornaram claros a missão e valores organizacionais. No entanto, a análise dos ambientes externo e interno não é devidamente detalhada pela maioria dos órgãos, sendo que nenhum deles mencionou o uso de ferramentas estratégicas de suporte, como a análise SWOT.

Do ponto de vista das questões estratégicas, todos os órgãos estrangeiros analisados identificaram-nas apropriadamente e formularam estratégias para gerenciá-las. O estabelecimento de visão organizacional para o futuro foi encontrada em três dos órgãos analisados, mesmo número de órgãos estrangeiros que apresentaram sistemas de avaliação de desempenho do Plano Estratégico em um contexto em que nenhum dos órgãos apontou para o uso de sistemas de avaliação do tipo *Balanced Scorecard*. Já a reavaliação das estratégias e do processo de planejamento

estratégico foi relatada em apenas dois dos casos analisados.

A conclusão geral é que os órgãos estrangeiros de segurança pública analisados à luz da literatura de referência apresentaram graus de conformidade parcial de seus processos de planejamento estratégico, enquanto que o PPE da Intervenção Federal alcançou o grau de conformidade pleno.

Destaque-se que tal conclusão é oriunda de um contexto associado à informação disponibilizada publicamente, o que atende a outro requisito importante quando se trata de órgãos públicos, que é o da transparência de gestão. Dessa forma, a Intervenção Federal apresentou um comportamento de excelência ao divulgar não somente os resultados de seu processo de planejamento, mas também as ferramentas utilizadas para seu desenvolvimento, algo que não foi verificado nos casos estrangeiros analisados.

CAPÍTULO 4

**AVALIAÇÃO DO
ALCANCE DA MISSÃO DA
INTERVENÇÃO FEDERAL**

4.1 INTRODUÇÃO

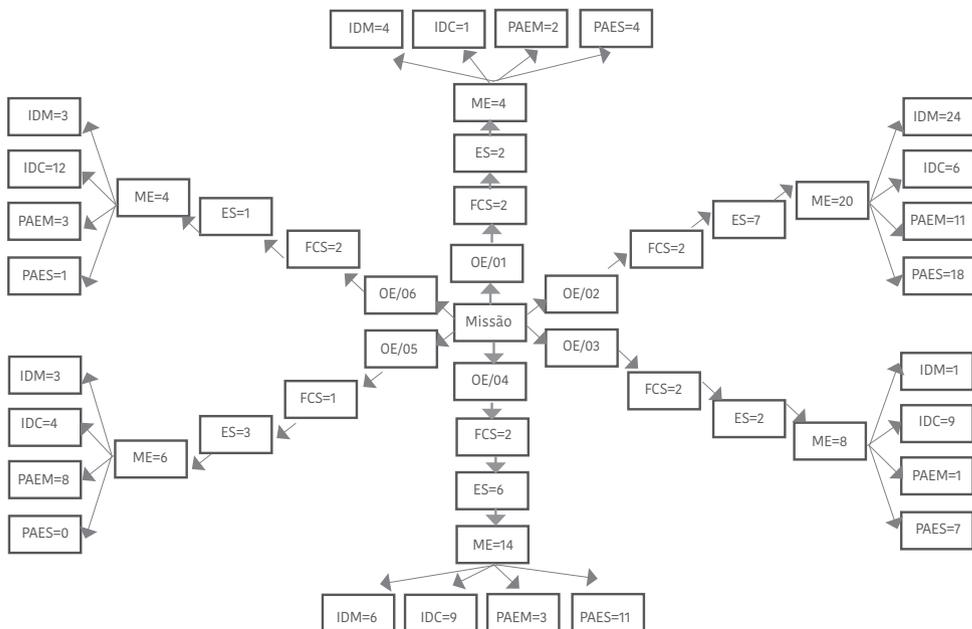
A análise da eficácia e eficiência do modelo de planejamento estratégico adotado pela Intervenção Federal é orientada pelo alcance da missão estabelecida (Braga Netto, 2018a):

Pôr termo a grave comprometimento da ordem pública, planejar, coordenar e executar ações que busquem efetivamente a recuperação incremental da capacidade operativa dos OSP e da SEAP, com a diminuição gradual dos índices de criminalidade, aumentando a percepção de segurança da sociedade fluminense e contribuindo para a garantia de ambiente seguro e estável.

Considerando-se a 2ª edição do PEIF, verifica-se que o planejamento do alcance dessa missão culminou com a elaboração de um mapa estratégico que conecta cada um dos seis objetivos estratégicos estabelecidos com seus fatores críticos de sucesso, estratégias, metas estratégicas e planos de ações emergenciais, de alcance nos curto e médio prazo, e estruturantes, de alcance no longo prazo. Essa estrutura informacional possibilitou o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho balanceado¹⁷ (Figura 17).

¹⁷ Vide a análise do mapa estratégico da Intervenção Federal da 2ª edição do PEIF, no Capítulo 1.

FIGURA 17 – MAPA ESTRATÉGICO E SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BALANCEADO DA INTERVENÇÃO FEDERAL – 2ª EDIÇÃO DO PEIF



Legenda:

OE – Objetivo Estratégico

FCS – Fator Crítico de Sucesso

ES – Estratégia

ME – Meta

IDM – Índice de Desempenho Mensurável

IDC – Índice de Desempenho de Controle

PAEM – Plano de Ação Emergencial

PAES – Plano de Ação Estruturante

Fonte: Elaborado a partir de Braga Netto (2018a).

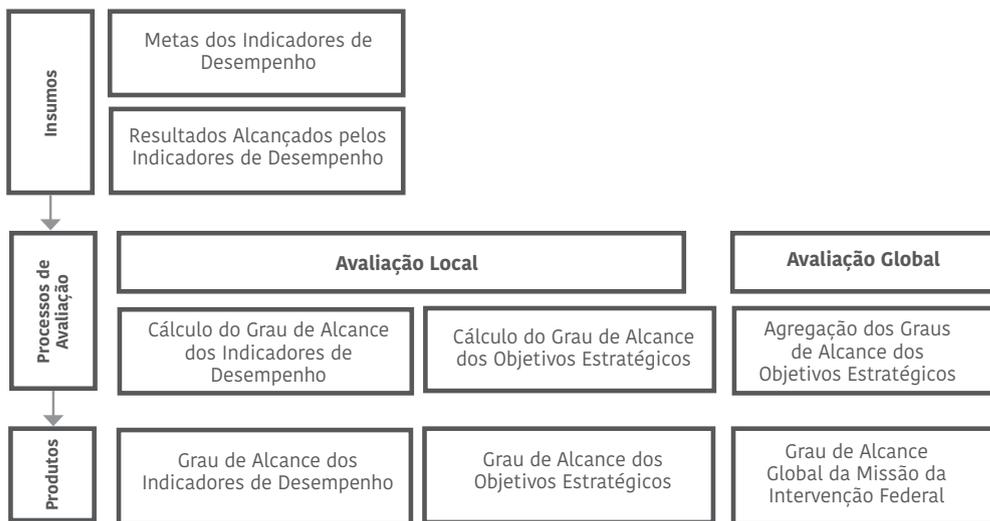
A Figura 17 mostra uma representação do mapa estratégico da Intervenção Federal, que foi desenvolvido na 2ª edição do PEIF. Tomando-se como exemplo interpretativo o objetivo estratégico 01, o mesmo é descrito por dois fatores críticos de sucesso, duas estratégias, quatro metas estratégicas, quatro indicadores de desempenho mensuráveis, um indicador de desempenho de controle, dois planos de ações emergenciais e quatro planos de ações estruturantes.

Essas informações fornecem o insumo necessário para que seja analisado se o modelo de planejamento estratégico da Intervenção Federal possibilitou que a missão fosse cumprida de forma eficaz e eficiente.

4.2 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE ALCANCE DA MISSÃO DA INTERVENÇÃO FEDERAL

A Figura 18 apresenta a metodologia de análise desenvolvida para mensurar o grau de alcance da missão da Intervenção Federal, que se dá por meio das avaliações local e global.

FIGURA 18 – FLUXO DA AVALIAÇÃO DO ALCANCE DA MISSÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL – 2ª EDIÇÃO DO PEIF



Fonte: Elaboração do autor.

A avaliação local é realizada no âmbito de cada um dos Objetivos Estratégicos, por meio do cálculo do grau de alcance (GA) dos indicadores de desempenho, que são divididos entre Indicadores de Desempenho de Controle (IDC) e Mensuráveis (IDM). Esse cálculo considera a razão entre valor efetivamente alcançado pelo indicador de desempenho (IDEF), e o valor da meta estabelecida para tal indicador (IDME), as sim calculado:

$$GA_j = \left(\frac{IDEF_j}{IDME_j} \right) \times 100 \quad (1)$$

onde:

GA_j é o grau de alcance do j -ésimo indicador de desempenho, $IDEF_j$ é o valor efetivamente alcançado pelo j -ésimo indicador de desempenho, e $IDME_j$ é o valor da meta atribuída no PEIF ao j -ésimo indicador de desempenho.

O fator crítico nessa fase da avaliação local é a apuração dos resultados efetivos alcançados pelos indicadores de desempenho (IDEF), os quais dependem de suas características. A avaliação dos resultados dos IDC é de cunho qualitativo direto e binário, na qual se analisa o alcance (1) ou não (0) da meta estabelecida para o indicador. Como há situações de alcance parcial, motivadas por entraves burocráticos de ordem pública, como por exemplo, as situações nas quais o processo licitatório supera os prazos previstos para alcance da meta, optou-se por atribuir um valor 0,5 a tais resultados de indicadores. Diante dessas características o cálculo da equação (1) tem o limite de 100% para o resultado.

A avaliação dos resultados dos IDM é de maior complexidade, conforme relatado no Capítulo 1, visto que esse tipo de indicador pode ser Endógeno (IDEN) ou Exógeno (IDEX). Os IDEN são mensurados por meio de informações produzidas no âmbito do GIFRJ e os resultados são comparados diretamente com as metas estabelecidas. Os IDEX podem ser avaliados de forma similar, embora a mensuração do indicador é realizada por órgão externo ao GIFRJ.

Por se tratar de informações associadas a taxas de criminalidade, a avaliação do alcance da Missão por meio dos IDEX pode, complementarmente, requerer um tratamento mais complexo do

que a simples comparação entre valores previstos e realizados, de cujo meramente qualitativo. Diante dessa complexidade, é proposto um estudo complementar no Capítulo 5 para os IDEX, contendo uma análise quantitativa de cunho econométrico–correlacional.

Os cálculos dos IDM, sejam IDEX ou IDEN, podem apresentar como resultado um número superior a 100%, visto que tais indicadores possibilitam a extrapolação das metas estabelecidas, o que favorece realçar a eficácia, eficiência e efetividade dos processos de planejamento e gestão da Intervenção Federal.

Em síntese, as avaliações locais seguem a estrutura informacional:

- ▶ Apresentação do OE;
- ▶ Número do indicador:
 - ▶ NIDC: Número do Indicador de Desempenho de Controle; ou
 - ▶ NIDM: Número do Indicador de Desempenho Mensurável;
- ▶ Descrição do indicador;
- ▶ Data da mensuração;
- ▶ Quadro com a associação dos indicadores ao objetivo estratégico, estratégia, meta estratégica, tipo de ação, valor meta, valor efetivo e grau de alcance em porcentagem.

Os valores efetivos dos indicadores foram obtidos das seguintes fontes:

- ▶ GIFRJ – Relatório de apuração dos indicadores de desempenho nos dias 16/10/2018, 16/11/2018, 14/12/2018 e 31/12/2018;
- ▶ GIFRJ – Relatório de Gestão (BRASIL, 2019);
- ▶ GIRFRJ – Termos de Encerramento dos Projetos:

1. Gestão e Avaliação de Pessoal;
2. Educação e Capacitação;
3. Gestão de Inteligência;
4. Gestão Logística;
5. Gestão Administrativo Financeira;
6. Gestão de Infraestrutura e Obras;
7. Gestão Operacional;
8. Comando e Controle;
9. Gestão da Comunicação Social;
10. Gestão de Legislação;

► IPS – Instituto de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, que forneceu os dados dos índices de criminalidade.

Ao final da avaliação local tem-se o cálculo do grau de alcance do objetivo estratégico, que resulta da média simples dos graus de alcance de seus indicadores de desempenho, calculado pela equação:

$$GA_k = \left(\frac{\sum_{j=1}^n GA_j}{n} \right) \times 100 \quad (2)$$

onde:

GA_k é o grau de alcance do k -ésimo objetivo estratégico,

GA_j é o grau de alcance do j -ésimo indicador de desempenho.

Na avaliação global tem-se o cálculo do grau de alcance da missão institucional, que resulta da agregação dos graus de alcance dos objetivos estratégicos a partir do cálculo da média

simples, visto que não há diferenciação na importância relativa entre tais objetivos:

$$GA_g = \left(\frac{\sum_{k=1}^m GA_k}{m} \right) \times 100 \quad (3)$$

onde:

GA_g é o grau de alcance da g -ésima missão institucional,

GA_k é o grau de alcance do k -ésimo objetivo estratégico.

Para fins de demonstração da metodologia adotada, o detalhamento das aplicações das equações (1) e (2) será apresentado na avaliação local dos indicadores de desempenho do objetivo estratégico 01.

4.3 AVALIAÇÃO DO GRAU DE ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.3.1 Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/01

Objetivo estratégico 01:

- ▶ Diminuir, gradualmente, os índices de criminalidade.
- ▶ Apresentação: redução dos índices relacionados às modalidades criminosas de letalidade violenta (homicídio doloso, latrocínio, morte decorrente de intervenção policial e lesão corporal seguida de morte), roubo de veículo, roubo de rua e roubo de carga.

A avaliação local dos indicadores de desempenho do OE/01 considera:

- ▶ IDC = 01;
- ▶ IDM = 04.

4.3.1.1 Indicadores de Desempenho de Controle (IDC) – OE/01

NIDC 1: Publicação do ato de adoção do instrumento mais célere de registro de infrações penais:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Parcialmente atendido, pois há referência a estudo para implementar o PMERJ *mobile*, bem como sobre o processo licitatório para a compra dos *tablets*.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Não atendido. A SESEG entendeu que as tratativas deveriam ser mais aprofundadas e os estudos continuam sendo realizados.

4.3.1.2 Indicadores de Desempenho Mensuráveis (IDM) – OE/01

NIDM 1: Índices de Redução de Roubo de Rua, Roubo de Veículos e Letalidade Violenta (conforme o SIM) – O indicador é uma variável exógena e prevê o cômputo periódico de três índices:

1.4 Índice de Redução de Roubo de Rua (meta = -5%):

$$IRRR = \frac{\sum_{t=MAR/2018}^{t=DEZ/2018} IRR_t}{\sum_{t=MAR/2017}^{t=DEZ/2017} IRR_t} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -8,46\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -7,07\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -5,79\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -5,14\%$.

1.5 Índice de Redução do Roubo de Veículos (meta = -8%):

$$IRRV = \frac{\sum_{t=MAR/2018}^{t=DEZ/2018} IRV_t}{\sum_{t=MAR/2017}^{t=DEZ/2017} IRV_t} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -9,20\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -8,20\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -7,67\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -8,40\%$.

1.6 Índice de Letalidade Violenta (meta = -9%):

$$IRLV = \frac{\sum_{t=MAR/2018}^{t=DEZ/2018} ILV_t}{\sum_{t=MAR/2017}^{t=DEZ/2017} ILV_t} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = +5,41\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = +2,58\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = +0,64\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -1,01\%$.

NIDM 2: Índices de Redução de Roubo de Cargas e Latrocínio (percentagem de redução em relação ao mesmo período do ano anterior) – O indicador é uma variável exógena e prevê o cômputo periódico de dois índices:

2.3 Índice de Redução de Roubo de Cargas (meta = -10%):

$$IRRC = \frac{\sum_{t=MAR/2018}^{t=DEZ/2018} IRC_t}{\sum_{t=MAR/2017}^{t=DEZ/2017} IRC_t} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -18,03\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -19,22\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -19,60\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -21,06\%$.

2.4 Índice de Redução de Latrocínios (meta = -10%):

$$IRL = \frac{\sum_{t=MAR/2018}^{t=DEZ/2018} IL_t}{\sum_{t=MAR/2017}^{t=DEZ/2017} IL_t} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: informação ausente.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -35,26\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -35,47\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $\Delta = -31,72\%$.

NIDM 3: Número de ações planejadas e realizadas com base na avaliação da dinâmica geográfica do crime (manchas criminais) e eventos adversos (manchas termais) – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

3.3 Número de ações planejadas com base na avaliação da dinâmica geográfica do crime e eventos adversos (meta = 80%):

$$x = \frac{\text{Número de Ações Planejadas Realizadas}}{\text{Número de Ações Planejadas}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{40}{32} \times 100 = 125\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{44}{36} \times 100 = 122\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{48}{40} \times 100 = 120\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{48}{40} \times 100 = 120\%$.

NIDM 4: Índice de Execução dos TED FA/MD para o incremento da capacidade operativa do C Cj – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

4.2 Índice de Execução dos TED FA/MD para incremento da capacidade operativa do C Cj (meta = 70%):

$$x = \frac{\text{Valor das Despesas Executadas pelos TED FA/MD}}{\text{Valor Total dos TED FA/MD Celebrados}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{R\$ 22.709.478,14}{R\$ 200.000.000,00} \times 100 = 11,35\%$
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{R\$ 152.442.506,99}{R\$ 200.000.000,00} \times 100 = 76,22\%$
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{R\$ 177.379.636,35}{R\$ 200.000.000,00} \times 100 = 88,69\%$
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{R\$ 183.905.540,96}{R\$ 200.000.000,00} \times 100 = 91,95\%$ *

* Em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão Operacional.

4.3.1.3 Mensuração do Grau de Alcance Local – OE/01

A Tabela 23 apresenta a síntese dos cálculos de grau de alcance de todos os indicadores.

Com a finalidade de exemplificar a metodologia desenvolvida, nesta avaliação local são apresentados os cálculos do grau de alcance de acordo com a equação (1) para todos os indicadores de desempenho e com a equação (2) para o OE/01.

O cálculo do grau de alcance do IDC1, a partir da equação (1), resulta em:

$$GA_{j=IDC1} = \left(\frac{IDEF_{j=IDC1}}{IDME_{j=IDC1}} \right) \times 100 = \left(\frac{0,00}{1,00} \right) \times 100 = 0\%$$

Os cálculos dos graus de alcance dos indicadores IDM1 e IDM2 são diferenciados dos demais IDM, pois os mesmos são explicados por índices IDEX, o que requer adaptações à equação (1), cujos cálculos operam a média simples.

Para o IDM1 tem-se:

$$GA_{j=IDM1} = \left(\frac{GA_{IDEX_1} + GA_{IDEX_2} + GA_{IDEX_3}}{3} \right) \times 100 = \left(\frac{\frac{-0,0514}{-0,05} + \frac{-0,084}{-0,08} + \frac{-0,0101}{-0,09}}{3} \right) \times 100 = \left(\frac{1,028 + 1,050 + 1,122}{3} \right) \times 100 = 73,01\%.$$

onde:

GA_{IDEX_1} é o grau de alcance do índice de roubo de rua;

GA_{IDEX_2} é o grau de alcance do índice de roubo de veículos;

GA_{IDEX_3} é o grau de alcance do índice de letalidade violenta.

$$GA_{j=IDM2} = \left(\frac{GA_{IDEX_4} + GA_{IDEX_5}}{2} \right) \times 100 = \left(\frac{\frac{-0,2106}{-0,10} + \frac{-0,3172}{-0,10}}{2} \right) \times 100 = \left(\frac{2,1060 + 3,1720}{2} \right) \times 100 = 263,90\%$$

onde:

GA_{IDEX_4} é o grau de alcance do índice de roubo de cargas;

GA_{IDEX_5} é o grau de alcance do índice de latrocínios.

O cálculo do grau de alcance dos indicadores IDM3 e IDM4 são operados diretamente pela equação (1), como segue:

$$GA_{j=IDM3} = \left(\frac{1,20}{0,80} \right) \times 100 = 150,00\%$$
$$GA_{j=IDM4} = \left(\frac{0,9195}{0,70} \right) \times 100 = 131,36\%$$

Por fim, o grau de alcance do OE/01, que considera a agregação dos graus de alcance dos indicadores, é operacionalizado pela equação (2):

$$GA_{k=OE/01} = \left(\frac{0,00 + 0,7301 + 2,6390 + 1,5000 + 1,3136}{5} \right) \times 100 = 123,65\%$$

O grau de alcance das metas estipuladas para o objetivo estratégico 01 foi superior ao previsto, alcançando 123,65%, que é um resultado que apresenta indícios de eficácia e efetividade do PPE da Intervenção Federal. É notório que o objetivo de se diminuir, gradualmente, os índices de criminalidade foi alcançado de forma acentuada nos casos de latrocínios e roubos de cargas, como possível influência da eficiência e efetividade das ações planejadas e realizadas. Outros indicadores, como os roubos de rua e de veículos, também apresentaram graus de alcance apropriados.

Em termos gerais, verifica-se que a Intervenção Federal alcançou resultados rápidos no restabelecimento da ordem e segurança pública, o que possivelmente tenha sido percebido pela população, aumentando sua sensação de segurança, e captado pelos criminosos, contendo suas ações delituosas.

TABELA 23 – SÍNTESE DA AVALIAÇÃO LOCAL DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO OE/01

Objetivo Estratégico 01 - OE/01									
Diminuir, gradualmente, os índices de criminalidade									
Grau de Alcance do OE/01 = 123,65%									
NIDC	IDC	OE	ES	ME	AEM	AES	Valor-M	Valor-E	GA (%)
1	Publicação do ato de adoção do instrumento mais célere de registro de infrações penais	1	1	2		1	1	0,00%	0,00%
NIDM	IDM	OE	ES	ME	AEM	AES	Valor-M	Valor-E	GA (%)
1	Índices de redução de roubos de rua, roubos de veículos e letalidades violentas	1	1	1	1	2			73,01%
	Índice de roubo de rua						-5,00%	-5,14%	102,80%
	Índice de roubo de veículos						-8,00%	-8,40%	105,00%
	Índice de letalidade violenta						-9,00%	-1,01%	11,22%
2	Índices de redução de roubo de cargas e latrocínio	1	1	1	1	2			263,90%
	Índice de roubo de cargas						-10,00%	-21,06%	210,60%
	Índice de latrocínios						-10,00%	-31,72%	317,20%
3	Número de ações planejadas e realizadas com base na avaliação da dinâmica geográfica do crime (manchas criminais) e eventos adversos (manchas)	1	2	1	1		80,00%	120,00%	150,00%
4	Índice de Execução dos TED FA/MD para o incremento da capacidade operativa do CCj	1	3	1		1	70,00%	91,95%	131,36%

Legenda:

NIDC - Número do Indicador de Desempenho de Controle

IDC - Indicador de Desempenho de Controle (descrição)

NIDM - Número do Indicador de Desempenho Mensurável

IDM - Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)

OE - Objetivo Estratégico

ES - Estratégia

ME - Meta Estratégica

AEM - Número de Planos de Ações Emergenciais associados

AES - Número de Planos de Ações Estruturantes associados

Valor-M - Valor da meta estabelecida para o Indicador de Desempenho

Valor-E - Valor efetivo alcançado pelo Indicador de Desempenho

GA - Grau de Alcance da meta do indicador

Fonte: Elaborada a partir de Braga Netto (2018a) e de documentos internos do GIFRJ.

4.3.2 Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/02

Objetivo estratégico 02:

- ▶ Recuperar, incrementalmente, a capacidade operativa das Secretarias de Estado e OSP intervencionados do Estado do Rio de Janeiro.
- ▶ Apresentação: aperfeiçoamento dos fatores determinantes, interrelacionados e indissociáveis: doutrina, organização (e processos), adestramento (capacitação), material, educação, pessoal e infraestrutura (DOAMEPI).

A avaliação local dos indicadores de desempenho do OE/02 considera:

- ▶ IDC = 06;
- ▶ IDM = 24.

4.3.2.1 Indicadores de Desempenho de Controle (IDC) – OE/02

NIDC 2: Aprovação dos Planos de Formação, Aperfeiçoamento e Especialização Profissional nos Estabelecimentos de Ensino dos OSP e da SEAP:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Sem Informação.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Educação e Capacitação).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Educação e Capacitação).

- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido, tendo sido concluídas com efetividade 14 entregas, de acordo com o termo de encerramento do Projeto de Educação e Capacitação.

NIDC 3: Publicação do pagamento do RAS (Regime Adicional de Serviço):

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Atendido desde maio de 2018.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDC 4: Publicação do ato relacionado ao aperfeiçoamento do quadro de prestador de tempo certo (PTTC) nos OSP (PMERJ e CBMERJ):

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Atendido, de acordo com a legislação específica dos OSP (PMERJ e CBMERJ).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Atendido, de acordo com a legislação específica dos OSP (PMERJ e CBMERJ).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Lei Estadual N° 5.274, de 25/06/2018. A Portaria está em fase de assinatura com o Secretário – CBMERJ. O Projeto para a PMERJ está em fase de finalização. Foi criado um banco de dados.

- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido, de acordo com a Portaria PMERJ n° 954, de 28/11/2018, publicada no DOERJ de 03/12/2018. Não houve necessidade de mudança na legislação do CBMERJ, permanecendo a Portaria CBMERJ n° 664, de 05/10/2011, publicada no boletim da SEDEC/CBMERJ n° 101, de 31/10/2011.

NIDC 5: Publicação de Instrumentos Normativos (Projetos de Lei e Decretos) relacionados aos Planos de Carreira dos OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e SEAP:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão e Avaliação de Pessoal).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão e Avaliação de Pessoal), da seguinte forma: i) Sete Projetos de Lei/Decretos encaminhados à PGE para análise e futuro encaminhamento à ALERJ e assinatura do Interventor Federal (Decretos); ii) Dois Projetos de Lei/Decretos em fase final de elaboração para encaminhamento à PGE e aprovação.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (Estudo para implementar o PMERJ *mobile* em andamento) da seguinte forma: i) Nove Projetos de Lei/Decretos encaminhados à PGE para análise e futuro encaminhamento à ALERJ e assinatura do Interventor Federal (Decretos); ii) Três Projetos de Lei/Decretos encaminhados à ALERJ; e iii) Dois Decretos assinados pelo Interventor Federal.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido. Fo-

ram elaborados doze projetos de Lei e Decretos, conforme consta do Termo de Encerramento do Projeto de Gestão e Avaliação de Pessoal.

NIDC 6: Publicação dos Planos para Aquisição, Distribuição, Manutenção e Alienação das diversas Classes de Suprimento:

▮ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Gestão Logística).

▮ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ:

A PMERJ elaborou quatro documentos: i) Plano Geral de Aquisição e Distribuição de Material da PMERJ (Portaria PMERJ nº 940, de 26/10/2018); ii) Plano Geral de Manutenção da PMERJ (Portaria PMERJ nº 941, de 26/10/2018); iii) Plano de Alienação dos Materiais pertencentes à PMERJ para o período de 2018 a 2030 (Portaria nº 939, de 31/10/2018); e iv) Diretrizes para a Elaboração e Atualização dos Quadros de Dotação de Materiais (QDM) e dos Quadros de Dotação de Material Previsto (QDMP), no âmbito da PMERJ (Portaria PMERJ nº 942, de 26/10/2018).

A PCERJ elaborou quatro documentos: i) Portaria PCERJ, nº 865, de 22/10/2018; ii) Portaria PCERJ nº 866, de 22/10/2018; iii) Portaria PCERJ nº 867, de 22/10/2018; iv) Portaria PCERJ nº 870, de 14/11/2018.

O CBMERJ pelo Ofício nº 1467/2018, de 24/08/2018, que o Sistema Logístico vigente na corporação cumpre adequadamente a função de norteador dos processos de controle, aquisição e distribuição de materiais e suprimentos.

O SEAP elaborou quatro documentos: i) Resolução SEAP nº 733, de 14/11/2018; ii) Resolução SEAP nº 734, de 14/11/2018,

iii) Resolução SEAP n° 735, de 14/11/2018; iv) Resolução SEAP n° 736, de 14/11/2018.

- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem à mensuração de 16/11/2018.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido. Foram publicados os Planos de Aquisição, Distribuição, Manutenção e Alienação.

NIDC 7: Publicação dos Planos Diretores de Obras e Serviços (PDOS):

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (Estudo em andamento, de acordo com o Projeto de Gestão de Infraestrutura e Obras).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (Estudo em andamento, de acordo com o Projeto de Gestão de Infraestrutura e Obras).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (Estudo em andamento, de acordo com o Projeto de Gestão de Infraestrutura e Obras).
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido, pois as atividades pertinentes ao GIFRJ foram executadas, de acordo com o Projeto de Gestão de Infraestrutura e Obras. A publicação dos PDOS não cabe ao GIFRJ.

4.3.2.2 Indicadores de Desempenho Mensuráveis (IDM) – OE/02

NIDM 5: Índice de Capacitação das tropas especializadas dos OSP e da SEAP – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

5.1 Índice de Capacitação das tropas especializadas dos OSP e da SEAP (meta = 60%).

$$x = \frac{\text{Número de Capacitados}}{\text{Número Previsto}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{558}{940} \times 100 = 59,36\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{659}{940} \times 100 = 70,11\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{755}{940} \times 100 = 80,32\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{755}{940} \times 100 = 80,32\%$.

NIDM 6: Índice de Capacitação dos policiais militares redirecionados das UPP para o policiamento ostensivo – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

6.1 Índice de Capacitação dos policiais militares redirecionados das UPP para o policiamento ostensivo (meta = 60%).

$$y = \frac{\text{Número de PM Capacitados}}{\text{Número de PM Previstos}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $y = \frac{2.065}{2.500} \times 100 = 82,60\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $y = \frac{2.317}{2.500} \times 100 = 92,68\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $y = \frac{2.782}{2.500} \times 100 = 111,28\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $y = \frac{2.782}{2.500} \times 100 = 111,28\%$.

NIDM 7: Quantidade de concursados aprovados empossados –

O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

7.1 Quantidade de concursados aprovados empossados (meta = 800 candidatos).

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: foram incorporados 409 candidatos em 03/08/2018 e que estão realizando o CFSD (Curso de Formação de Soldados) no CFAP/PMERJ.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: foram incorporados 408 candidatos em 23/07/2018 e outros 380 em 03/10/2018. As duas turmas estão realizando o CFSD no CFAP/PMERJ, com previsão de conclusão em 10/07/2019 e 26/09/2019, respectivamente.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: foram incorporados 414 candidatos em 23/07/2018 e outros 382 em 03/10/2018. As duas turmas estão realizando o CFSD no CFAP/PMERJ, com previsão de conclusão em 10/07/2019 e 26/09/2019, respectivamente.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: foram incorporados 788 candidatos aprovados em concursos.

NIDM 8: Percentual de profissionais de segurança reintegrados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

8.1 Percentual de profissionais de segurança reintegrados (meta = 10%).

$$x = \frac{\text{Número de Profissionais de Segurança Reintegrados}}{\text{Número Total de Profissionais Cedidos}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{506}{3.062} \times 100 = 16,53\%$:
 - ▶ PMERJ: 301 retornaram (14,9% dos cedidos);
 - ▶ PCERJ: 24 retornaram (20% dos cedidos);
 - ▶ CBMERJ: 155 retornando (18,5% dos cedidos);
 - ▶ SEAP: 26 retornando (37,9% dos cedidos).

- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{491}{3.062} \times 100 = 16,04\%$:
 - ▶ PMERJ: 301 retornaram (14,89% dos cedidos);
 - ▶ PCERJ: 24 retornaram (20% dos cedidos);
 - ▶ CBMERJ: 143 retornando (17% dos cedidos);
 - ▶ SEAP: 23 retornando (28,75% dos cedidos).

- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{491}{3.062} \times 100 = 16,04\%$:
 - ▶ PMERJ: 301 retornaram (14,9% dos cedidos);
 - ▶ PCERJ: 24 retornaram (20% dos cedidos);
 - ▶ CBMERJ: 143 retornando (17% dos cedidos);
 - ▶ SEAP: 23 retornando (28,75% dos cedidos).

NIDM 9: Percentual de pessoal afastado inspecionado da PMERJ – O

indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

- 9.1** Percentual de pessoal afastado inspecionado da PMERJ (meta = 20%).

$$x = \frac{\text{Número de Pessoal Afastado dos OSP e SEAP – Inspecionado}}{\text{Número de Pessoal Afastado dos OSP e SEAP}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{579}{3.219} \times 100 = 18,00\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{1.973}{3.219} \times 100 = 61,29\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{2.640}{3.219} \times 100 = 82,01\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{2.774}{3.219} \times 100 = 86,18\%$.

NIDM 10: Percentual de transferência de efetivo das UPP planejadas para serem rearticuladas para o policiamento ostensivo – O

indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

- 10.1** Percentual de transferência de efetivo das UPP (Unidades de Polícia Pacificadoras) planejadas para serem rearticuladas para o policiamento ostensivo (meta = 80%).

$$x = \frac{\text{Número de Efetivo de UPP Rearticuladas}}{\text{Número de Efetivo Total das UPP Previstas}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{3.100}{4.250} \times 100 = 72,94\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{3.300}{4.250} \times 100 = 77,65\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.

NIDM 11: Índice de viaturas distribuídas à PMERJ – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

11.1 Índice de viaturas distribuídas à PMERJ (meta = 100% das viaturas adquiridas):

$$x = \frac{\text{Número de Viaturas Distribuídas}}{\text{Número de Viaturas Adquiridas (1. lote)}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{265}{265} \times 100 = 100\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.

NIDM 12: Índice de atendimento das necessidades de viaturas das Secretarias de Estado e OSP intervencionados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

12.1 Índice de atendimento das necessidades de viaturas das Secretarias de Estado e OSP intervencionados (meta = 40%).

$$x = \frac{\text{Número de Viaturas Adquiridas}}{\text{Número de Veículos Necessários}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{6.152} \times 100 = 0\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{6.152} \times 100 = 0\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{4.180}{6.152} \times 100 = 67,95\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{4.387}{6.152} \times 100 = 71,31\%$.

NIDM 13: Índice de viaturas blindadas (recuperadas, emprestadas e/ou mantidas): % de viaturas blindadas recuperadas/emprestadas/mantidas em relação ao total de viaturas requisitadas para recuperação/empréstimo/mantida – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

13.1 Índice de viaturas blindadas (recuperadas, emprestadas e/ou mantidas): percentual de viaturas blindadas recuperadas/emprestadas/mantidas em relação ao total de viaturas requisitadas para recuperação/empréstimo/mantida (meta = 80%):

$$x = \frac{\text{Número de Viaturas Recuperadas, Empréstas e/ou Mantidas} *}{\text{Número de Veículos Necessários}} \times 100$$

*São 9 Viaturas Blindadas (3 emprestadas e mantidas e 6 recuperadas) e 35 Viaturas Não-blindadas.

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x_{\text{Viaturas Blindadas}} = \frac{3}{9} \times 100 = 33\%$
e $y_{\text{Viaturas Não-Blindadas}} = \frac{35}{35} \times 100 = 100\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.

NIDM 14: Índice de VBTP: percentual de veículos blindados recuperados em relação ao total de viaturas emprestadas – O

indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

14.1 Índice de VBTP: percentual de veículos blindados recuperados em relação ao total de viaturas emprestadas (meta = 80%):

$$x = \frac{\text{Número de Veículos Blindados Recuperados}}{\text{Número de Veículos Blindados Empréstados}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{3}{3} \times 100 = 100\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.

NIDM 15: Índice de viaturas não-blindadas mantidas: percentual de veículos não-blindados mantidos em relação ao total de viaturas previstas – O indicador é uma variável en-

dógena e prevê o cômputo de:

15.1 Índice de VBTP: percentual de veículos não-blindados recuperados (mantidos) em relação ao total de viaturas emprestadas (meta = 80%):

$$x = \frac{\text{Número de Veículos Não_Blindados Recuperados(Manutenidos)}}{\text{Número de Veículos Não_Blindados Empréstados}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{35}{35} \times 100 = 100\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.

NIDM 16: Índice de atendimento das necessidades de viaturas especiais: percentual de viaturas adquiridas em relação ao total de veículos requisitados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

- 16.1** Índice de atendimento das necessidades de viaturas especiais: percentual de viaturas adquiridas em relação ao total de veículos requisitados (meta = 80%):

$$x = \frac{\text{Número de Viaturas Adquiridas}}{\text{Número de Veículos Requisitados}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{191} \times 100 = 0\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{191} \times 100 = 0\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{162}{191} \times 100 = 84,82\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{177}{191} \times 100 = 92,67\%$.

NIDM 17: Índice de atendimento das necessidades de aeronaves de asa rotativa: percentual de helicópteros adquiridos em relação ao total de aeronaves necessárias – O indicador é uma

variável endógena e prevê o cômputo de:

17.1 Índice de atendimento das necessidades de aeronaves de asa rotativa: percentual de helicópteros adquiridos em relação ao total de aeronaves necessárias (meta = 30%):

$$x = \frac{\text{Número de Helicópteros Adquiridos}}{\text{Número de Helicópteros Necessários}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{3} \times 100 = 0\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{3} \times 100 = 0\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{3} \times 100 = 0\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{3}{3} \times 100 = 100\%$.
Atendido, pois a compra de três helicópteros foi licitada e a entrega das aeronaves ocorrerá em 2021.

NIDM 18: Índice de recolhimento do armamento utilizado pelos OSP: percentual de armamento recolhido em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos – O indicador é uma

variável endógena e prevê o cômputo de:

18.1 Índice de recolhimento do armamento utilizado pelos OSP: percentual de armamento recolhido em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos.

NIDM 19: Índice de recolhimento do armamento utilizado pela SEAP: percentual de armamento recolhido em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

19.1 Índice de recolhimento do armamento utilizado pela SEAP: percentual de armamento recolhido em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos.

NIDM 20: Índice de substituição do armamento utilizado pelos OSP: percentual de armamento substituído em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

20.1 Índice de substituição do armamento utilizado pelos OSP: percentual de armamento substituído em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos.

NIDM 21: Índice de substituição do armamento utilizado pela SEAP: percentual de armamento substituído em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

21.1 Índice de substituição do armamento utilizado pela SEAP: percentual de armamento substituído em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos.

Os IDM 18 a 21 são avaliados pela equação (meta = 10%):

$$x = \frac{\text{Número de Armamento Inservível(ou Obsoleto) Recolhido(ou Substituído)}}{\text{Número Total de Armamento Inservível/Obsoleto}} \times 100.$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{1.325}{16.575} \times 100 = 8,00\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{3.518}{16.575} \times 100 = 21,22\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{5.866}{16.575} \times 100 = 35,39\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.

NIDM 22: Índice de qualificação dos quartilheiros: percentual de quartilheiros capacitados em relação à quantidade de quartilheiros existentes – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

- 22.1** Índice de qualificação dos quartilheiros: percentual de quartilheiros capacitados em relação à quantidade de quartilheiros existentes (meta = 15%):

$$y = \frac{\text{Número de Quartilheiros Qualificados}}{\text{Número Total de Quartilheiros por BPM}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $y = \frac{6}{39} \times 100 = 15,38\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $y = \frac{17}{39} \times 100 = 43,59\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $y = \frac{37}{39} \times 100 = 94,87\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.

NIDM 23: Índice de manutenção de armamentos dos OSP e da SEAP: percentual de Fuzis IMBEL mantidos em relação à quantidade total de fuzis – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

23.1 Índice de manutenção de armamentos dos OSP e da SEAP: percentual de Fuzis IMBEL mantidos em relação à quantidade total de fuzis (meta = 50%):

$$x = \frac{\text{Número de Fuzis Manutenidos}}{\text{Número Total de Fuzis}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{311}{851} \times 100 = 36,55\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{466}{851} \times 100 = 54,76\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{588}{851} \times 100 = 69,10\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem mensuração anterior.

NIDM 24: Índice de aquisição de armamentos (letais e menos letais) para os OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e SEAP: percentual de armamentos adquiridos em relação ao total de armamentos necessários – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

24.1 Índice de aquisição de armamentos (letais e menos letais) para os OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e SEAP: percentual de armamentos adquiridos em relação ao total de armamentos necessários (meta = 60%):

$$y = \frac{\text{Número de Armamentos Letais Adquiridos}}{\text{Número Total de Armamentos Letais}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $y = \frac{700}{40.024} \times 100 = 1,75\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $y = \frac{700}{40.024} \times 100 = 1,75\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $y = \frac{26.406}{40.024} \times 100 = 65,98\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $y = \frac{29.326}{40.024} \times 100 = 73,27\%$.

NIDM 25: Índice de aquisição de munições (letais e menos letais) para os OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e SEAP: percentual de adquiridos em relação ao total de munições necessárias – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

25.1 Índice de aquisição de munições (letais e menos letais) para os OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e SEAP: percentual de adquiridos em relação ao total de munições necessárias (meta = 60%):

$$w = \frac{\text{Número de Munições Letais Adquiridas}}{\text{Número Total de Munições Letais}} \times 100$$

$$t = \frac{\text{Número de Munições Menos Letais Adquiridas}}{\text{Número Total de Munições Menos Letais}} \times 100$$

Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $w = \frac{1.086.000}{1.761.000} \times 100 = 61,67\%$
 e $t = \frac{0}{66.152} \times 100 = 0\%$.
 Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $w = \frac{1.086.000}{1.761.000} \times 100 = 61,67\%$
 e $t = \frac{0}{66.152} \times 100 = 0\%$.
 Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $w = \frac{1.324.300}{1.761.000} \times 100 = 75,20\%$
 e $t = \frac{57.936}{66.152} \times 100 = 87,58\%$.
 Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $w = \frac{1.101.300}{1.761.000} \times 100 = 62,54\%$
 e $t = \frac{92.610}{66.152} \times 100 = 139,95\%$.

NIDM 26: Índice de aquisição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI): percentual de EPI adquiridos em relação ao total de equipamentos necessários requisitados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

26.1 Índice de aquisição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI): percentual de EPI adquiridos em relação ao total de equipamentos necessários requisitados (meta = 50%):

$$x = \frac{\text{Número de EPI Adquiridos}}{\text{Número Total de EPI Requisitados}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{54.539} \times 100 = 0\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{16.675}{54.539} \times 100 = 30,57\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{18.537}{54.539} \times 100 = 34,00\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{29.539}{54.539} \times 100 = 54,16\%$.

NIDM 27: Índice de dotação dos materiais necessários ao preparo e emprego das tropas/forças especializadas: percentual de itens adquiridos, destinados ao preparo e emprego das tropas/forças especializadas em relação ao total de itens requisitados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

27.1 Índice de dotação dos materiais necessários ao preparo e emprego das tropas/forças especializadas: percentual de itens adquiridos, destinados ao preparo e emprego das tropas/forças especializadas em relação ao total de itens requisitados (meta = 40%):

$$x = \frac{\text{Número de Itens Adquiridos}}{\text{Número Total de Itens Requisitados}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{63.509} \times 100 = 0\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{63.509} \times 100 = 0\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{16.675}{63.509} \times 100 = 26,26\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{29.641}{63.509} \times 100 = 46,67\%$.

NIDM 28: Índice de aquisição de materiais (consumo e permanente) para o funcionamento das Secretarias de Estado e OSP intervencionados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

28.1 Índice de aquisição de materiais (consumo e permanente) para o funcionamento das Secretarias de Estado e OSP intervencionados (meta = 85%):

$$x = \frac{\text{Número de Materiais Adquiridos}}{\text{Número Total de Materiais Requisitados}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{338.688}{623.211} \times 100 = 54,35\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{484.338}{623.211} \times 100 = 77,72\%$.

4.3.2.3 Mensuração do Grau de Alcance Local – OE/02

A Tabela 24 apresenta a síntese dos cálculos de grau de alcance de todos os indicadores.

O grau de alcance das metas estipuladas para o objetivo estratégico 02 foi largamente superior ao previsto, alcançando 185,34%, que pode ser interpretado como uma medida de eficácia e efetividade do processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal. Esse OE apresenta o maior número de estratégias, metas e planos de ações dentre os objetivos definidos no PEIF, culminando com 30 indicadores de desempenho. O grau de alcance das metas estabelecidas para a recuperação da capacidade operativa das Secretarias de Estado e OSP intervencionados do Estado do Rio de Janeiro foi elevado, em decorrência de várias metas terem superado as expectativas, como nos casos de capacitação e qualificação, reintegração de profissionais de segurança, inspeção de pessoal afastado, atendimento às necessidades de viaturas, recolhimento de armamento, aquisições de veículos, munições, equipamentos de proteção e materiais para o preparo das tropas.

TABELA 24 – SÍNTESE DA AVALIAÇÃO LOCAL DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO OE/02 (PARTE 1)

Objetivo Estratégico 02 - OE/02									
Recuperar, incrementalmente, a capacidade operativa das Secretarias de Estado e OSP intervencionados do Estado do Rio de Janeiro									
Grau de Alcance do OE/02 = 185,34%									
NIDC	IDC	OE	ES	ME	AEM	AES	Valor-M	Valor-E	GA (%)
2	Aprovação dos Planos de Formação, Aperfeiçoamento e Especialização Profissional nos Estabelecimentos de Ensino dos OSP e da SEAP	2	1	2		1	1	1	100,00%
3	Publicação do pagamento do RAS (Regime Adicional de Serviço)	2	2	3	1		1	1	100,00%
4	Publicação do ato relacionado ao aperfeiçoamento do quadro de prestador de tempo certo (PTTC) nos OSP (PMERJ e CBMERJ)	2	2	6		1	1	1	100,00%
5	Publicação de instrumentos normativos (Projetos de Lei e Decretos) relacionados aos Planos de Carreira dos OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e SEAP	2	2	7		1	1	1	100,00%
6	Publicação dos Planos para Aquisição, Distribuição, Manutenção e Alienação das diversas Classes de Suprimento	2	4	1		1	1	1	100,00%
7	Publicação dos Planos Diretores de Obras e Serviços (PDOS)	2	5	1		1	1	1	100,00%
NIDM	IDM	OE	ES	ME	AEM	AES	Valor-M	Valor-E	GA (%)
5	Índice de Capacitação das tropas especializadas dos OSP e da SEAP	2	1	1			60,00%	80,32%	133,87%
6	Índice de Capacitação dos policiais militares redirecionados das UPP para o policiamento ostensivo	2	1	1	1	2	60,00%	111,28%	185,47%
7	Quantidade de concursados aprovados empossados (Meta de 800 aprovados)	2	2	1	1		100,00%	98,50%	98,50%
8	Percentual de profissionais de segurança	2	2	2	1		10,00%	16,04%	160,40%
9	Percentual de pessoal afastado inspecionado da PMERJ	2	2	4	1		20,00%	86,18%	430,90%
10	Percentual de transferência de efetivo das UPP planejadas para serem rearticuladas para o policiamento ostensivo	2	2	5	1	1	80,00%	77,65%	97,06%

Legenda:

NIDC – Número do Indicador de Desempenho de Controle
 IDC – Indicador de Desempenho de Controle (descrição)
 NIDM – Número do Indicador de Desempenho Mensurável
 IDM – Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)
 OE – Objetivo Estratégico
 ES – Estratégia
 ME – Meta Estratégica
 AEM – Número de Planos de Ações Emergenciais associados
 AES – Número de Planos de Ações Estruturantes associados
 Valor-M – Valor da meta estabelecida para o Indicador de Desempenho
 Valor-E – Valor efetivo alcançado pelo Indicador de Desempenho
 GA – Grau de Alcance da meta do indicador

Fonte: Elaborada a partir de Braga Netto (2018a) e de documentos internos do GIFRJ.

TABELA 24 – SÍNTESE DA AVALIAÇÃO LOCAL DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO OE/02 (PARTE 2)

Objetivo Estratégico 02 - OE/02										
Recuperar, incrementalmente, a capacidade operativa das Secretarias de Estado e OSP intervencionados do Estado do Rio de Janeiro										
Grau de Alcance do OE/02 =										185,34%
NIDM	IDM	OE	ES	ME	AEM	AES	Valor-M	Valor-E	GA (%)	
11	Índice de viaturas distribuídas à PMERJ	2	3	1		1	100,00%	100,00%	100,00%	
12	Índice de atendimento das necessidades de viaturas das Secretarias de Estado e OSP intervencionados	2	3	2		1	40,00%	71,31%	178,28%	
13	Índice de viaturas blindadas (recuperadas, emprestadas e/ou mantidas): percentual de viaturas blindadas recuperadas/emprestadas/manutenidas em relação ao total de viaturas requisitadas para recuperação/empréstimo/manutenção	2	3	3		4	80,00%	66,50%	83,13%	
14	Índice de VBTP: percentual de veículos blindados recuperados em relação ao total de viaturas emprestadas	2	3	3			80,00%	100,00%	125,00%	
15	Índice de viaturas não-blindadas mantidas: percentual de veículos não-blindados mantidos em relação ao total de viaturas previstas	2	3	3			80,00%	100,00%	125,00%	
16	Índice de atendimento das necessidades de viaturas especiais: percentual de viaturas adquiridas em relação ao total de veículos requisitados	2	3	4		1	80,00%	92,67%	115,84%	
17	Índice de atendimento das necessidades de aeronaves de asa rotativa: percentual de helicópteros adquiridos em relação ao total de aeronaves	2	3	4		1	30,00%	100,00%	333,33%	
18	Índice de recolhimento do armamento utilizado pelos OSP: percentual de armamento recolhido em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos	2	3	5			10,00%	35,39%	353,90%	
19	Índice de recolhimento do armamento utilizado pela SEAP: percentual de armamento recolhido em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos	2	3	5			10,00%	35,39%	353,90%	
20	Índice de substituição do armamento utilizado pelos OSP: percentual de armamento substituído em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos	2	3	5		2	10,00%	35,39%	353,90%	
21	SEAP: percentual de armamento substituído em relação ao total de armamentos inservíveis/obsoletos	2	3	5			10,00%	35,39%	353,90%	

Legenda:

NIDC - Número do Indicador de Desempenho de Controle
 IDC - Indicador de Desempenho de Controle (descrição)
 NIDM - Número do Indicador de Desempenho Mensurável
 IDM - Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)
 OE - Objetivo Estratégico
 ES - Estratégia
 ME - Meta Estratégica
 AEM - Número de Planos de Ações Emergenciais associados
 AES - Número de Planos de Ações Estruturantes associados
 Valor-M - Valor da meta estabelecida para o Indicador de Desempenho
 Valor-E - Valor efetivo alcançado pelo Indicador de Desempenho
 GA - Grau de Alcance da meta do indicador

Fonte: Elaborada a partir de Braga Netto (2018a) e de documentos internos do GIFRJ.

TABELA 24 – SÍNTESE DA AVALIAÇÃO LOCAL DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO OE/02 (PARTE 3)

Objetivo Estratégico 02 - OE/02									
Recuperar, incrementalmente, a capacidade operativa das Secretarias de Estado e OSP intervencionados do Estado do Rio de Janeiro									
Grau de Alcance do OE/02 = 185,34%									
NIDM	IDM	OE	ES	ME	AEM	AES	Valor-M	Valor-E	GA (%)
22	Índice de qualificação dos quartilheiros: percentual de quartilheiros capacitados em relação à quantidade de quartilheiros existentes	2	3	5			15,00%	94,87%	632,47%
23	Índice de manutenção de armamentos dos OSP e da SEAP: percentual de Fuzis IMBEL mantidos em relação à quantidade total de fuzis	2	3	6			50,00%	69,10%	138,20%
24	Índice de aquisição de armamentos (letais e menos letais) para os OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e SEAP: percentual de armamentos adquiridos em relação ao total de armamentos necessários	2	3	6	1	2	60,00%	73,27%	122,12%
25	Índice de aquisição de munições (letais e menos letais) para os OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e SEAP: percentual de adquiridos em relação ao total de munições necessárias	2	3	6			60,00%	101,25%	168,74%
26	Índice de aquisição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI): percentual de EPI adquiridos em relação ao total de equipamentos necessários requisitados	2	3	7		1	50,00%	54,16%	108,32%
27	Índice de dotação dos materiais necessários ao preparo e emprego das tropas/forças especializadas: percentual de itens adquiridos, destinados ao preparo e emprego das tropas/forças especializadas em relação ao total de itens requisitados	2	3	8		1	40,00%	46,67%	116,68%
28	Índice de aquisição de materiais (consumo e permanente) para o funcionamento das Secretarias de Estado e OSP intervencionados	2	6	1		1	85,00%	77,72%	91,44%

Legenda:

NIDC – Número do Indicador de Desempenho de Controle
 IDC – Indicador de Desempenho de Controle (descrição)
 NIDM – Número do Indicador de Desempenho Mensurável
 IDM – Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)
 OE – Objetivo Estratégico
 ES – Estratégia
 ME – Meta Estratégica
 AEM – Número de Planos de Ações Emergenciais associados
 AES – Número de Planos de Ações Estruturantes associados
 Valor-M – Valor da meta estabelecida para o Indicador de Desempenho
 Valor-E – Valor efetivo alcançado pelo Indicador de Desempenho
 GA – Grau de Alcance da meta do indicador

Fonte: Elaborada a partir de Braga Netto (2018a) e de documentos internos do GIFRJ.

4.3.3 Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/03

Objetivo estratégico 03:

- ▶ Articular, de forma coordenada, as instituições dos entes federativos.
- ▶ Apresentação: fomento do compartilhamento de responsabilidades na Área de Segurança Pública, por meio do estabelecimento de instrumentos normativos (projetos de lei, decretos, instruções normativas, portarias etc).

A avaliação local dos indicadores de desempenho do OE/03 considera:

- ▶ IDC = 09;
- ▶ IDM = 01.

4.3.3.1 Indicadores de Desempenho de Controle (IDC) – OE/03

NIDC 8: Publicação da Diretriz de Planejamento para as Operações das Forças de Segurança:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Atendido, desde junho de 2018.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDC 9: Publicação dos Protocolos de Inteligência de Segurança Pública e do Sistema de Administração Penitenciária do Estado:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Atendido, desde junho de 2018.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Atendido, desde junho de 2018.

- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ:
- ▶ Foi atendido parcialmente por intermédio da capacitação de servidores das Secretarias de Estado e OSP Intervenções em Cursos e Estágios oferecidos pela EsMEx e pela publicação dos seguintes protocolos: i) a Polícia de Inteligência de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, pelo Decreto nº 29, de 28/10/2018; ii) a Estratégia de Inteligência de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, pelo Decreto nº 34, de 10/12/2018. Ficou pendente a publicação a cargo do SESEG de um Plano de Segurança Pública para o Estado.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido. Protocolos de Inteligência Publicados: Política de Inteligência de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro (POLISPERJ), Decreto nº 29 de 26/10/2018, e Estratégia de Inteligência de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro (EISPERJ), Decreto nº 34 de 10/12/2018. O Rio de Janeiro é o precursor e único Estado da Federação a criar documentos regulando a atividade de inteligência na Segurança Pública.

NIDC 10: Publicação dos Protocolos de cooperação estabelecidos com a Polícia Federal (PF) e a Polícia Rodoviária Federal (PRF):

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Legislação).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Legislação).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido parcialmente (em andamento, de acordo com a Legislação): i) em tratativas para assinatura de um acordo de cooperação

técnica (AC) coma PRF e com a Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro.

- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido, pois foi preparado o Protocolo de Cooperação na responsabilidade da Polícia Rodoviária Federal e do Instituto de Segurança Pública.

NIDC 11: Publicação da reedição do Decreto que regula a fiscalização de “ferros velhos” no Estado do Rio de Janeiro – visa transferir a responsabilidade pela fiscalização dos “ferros velhos” do DETRAN-RJ para os OSP (PMERJ e PCERJ):

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Legislação).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Legislação).
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido parcialmente (em andamento, de acordo com a Legislação): i) foi assinado convênio com o DETRAN, em 31/07/2018; ii) foi aberta licitação para aquisição de software para identificação das peças do ferro velho em andamento por parte do DETRAN; iii) devido à prisão do Presidente do DETRAN, algumas etapas estão em ritmo lento.

NIDC 12: Publicação do ato que consolida a cooperação técnica para migração do Portal da Segurança para o Centro Integrado de Comando e Controle (CICC):

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).

- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido parcialmente (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido parcialmente. Não foi possível a aquisição de todo o material necessário à migração.

NIDC 13: Apresentação do Projeto de Renovação da Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) do CICC:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido parcialmente (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 28/12/2018: Atendido parcialmente, a partir da elaboração e publicação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação da Intervenção Federal, de acordo com o DOU nº 166, de 28/08/2018.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018: Atendido parcialmente. Foram gastos 60% dos custos planejados para a renovação da infraestrutura de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação).

NIDC 14: Apresentação do Projeto de Renovação da Infraestrutura de (TIC) das Secretarias de Estado e dos OSP intervencionados do Rio de Janeiro:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido parcialmente (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 31/12/2018: Atendido parcialmente. Foram gastos 60% dos custos planejados para a renovação da infraestrutura de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação). Foi elaborado e publicação o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação da Intervenção Federal, de acordo com o DOU nº 166, de 28/08/2018.

NIDC 15: Apresentação dos Projetos para o aprimoramento das ações de Comando e Controle desenvolvidas pelo CICC:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido parcialmente (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 31/12/2018: Atendido parcialmente, a partir da elaboração e publicação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação da Intervenção Federal, de acordo com o DOU nº 166, de 28/08/2018.

NIDC 16: Aplicação da unificação, expansão e aprimoramento do sistema de chamadas de emergência para todo o Estado do Rio de Janeiro:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido parcialmente (em andamento, de acordo com o Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 31/12/2018: Atendido, com destaque para a aquisição de novos sistemas de atendimento para as Secretarias de Estado de Segurança e de Defesa Civil. Os sistemas foram completamente atualizados e aprimorados. No entanto, **não** foram unificados por decisão das Secretarias de Estados (SESEG e SEDEC) e OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) intervencionados.

4.3.3.2 Indicadores de Desempenho Mensuráveis (IDM) – OE/03

NIDM 29: Índice de Prefeituras da Região Metropolitana do RJ com as quais foram estabelecidos protocolos de cooperação – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

- 29.1** Índice de Prefeituras da Região Metropolitana (RM) do RJ com as quais foram estabelecidos protocolos de cooperação.

$$x = \frac{\text{Número de Prefeituras RM com Protocolos Estabelecidos}}{\text{Número Total de Prefeituras RM}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{20} \times 100 = 0\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{20} \times 100 = 0\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{18}{20} \times 100 = 90,00\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{20}{20} \times 100 = 100,00\%$.

Atendimento pleno, sendo que diversos convênios e acordos de cooperação que estavam previstos foram firmados entre o Estado e várias Prefeituras com base neste subprojeto.

4.3.3.3 Mensuração do Grau de Alcance Local – OE/03

A Tabela 25 apresenta a síntese dos cálculos de grau de alcance de todos os indicadores.

O objetivo estratégico 03, de articular, de forma coordenada, as instituições dos entes federativos, foi alcançado parcialmente, com um grau de 75%.

O maior entrave apontado para o alcance das metas estipuladas para este OE reside no fluxo burocrático intenso a que as ações planejadas são submetidas o que requer, em muitos casos, a elaboração de artefatos jurídicos próprios para sua operacionalização.

TABELA 25 – SÍNTESE DA AVALIAÇÃO LOCAL DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO OE/03

Objetivo Estratégico 03 - OE/03									
Articular, de forma coordenada, as instituições dos entes federativos									
Grau de Alcance do OE/03 = 75,00%									
NIDC	IDC	OE	ES	ME	AEM	AES	Valor-M	Valor-E	GA (%)
8	Publicação da Diretriz de Planejamento para as Operações das Forças de Segurança	3	1	1	1		1	1	100,00%
9	Publicação dos Protocolos de Inteligência de Segurança Pública e do Sistema de Administração Penitenciária do Estado	3	1	2		1	1	1	100,00%
10	Publicação dos Protocolos de cooperação estabelecidos com a Polícia Federal (PF) e a Polícia Rodoviária Federal (PRF)	3	1	4		1	1	1	100,00%
11	Publicação da reedição do Decreto que regula a fiscalização de "ferros velhos" no Estado do Rio de Janeiro	3	1	5		1	1	0,5	50,00%
12	Publicação do ato que consolida a cooperação técnica para migração do Portal da Segurança para o Centro Integrado de Comando e Controle (CICC)	3	2	1		1	1	0,5	50,00%
13	Apresentação do Projeto de Renovação da Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) do CICC	3	2	2			1	0,5	50,00%
14	Apresentação do Projeto de Renovação da Infraestrutura de (TIC) das Secretarias de Estado e dos OSP intervencionados do Rio de Janeiro	3	2	2		1	1	0,5	50,00%
15	Apresentação dos Projetos para o aprimoramento das ações de Comando e Controle desenvolvidas pelo CICC	3	2	2			1	0,5	50,00%
16	Aplicação da unificação, expansão e aprimoramento do sistema de chamadas de emergência para todo o Estado do Rio de Janeiro	3	2	3		1	1	1	100,00%
NIDM	IDM	OE	ES	ME	AEM	AES	Valor-M	Valor-E	GA (%)
29	Índice de Prefeituras da Região Metropolitana do RJ com as quais foram estabelecidos protocolos de cooperação (Meta de 20 Prefeituras)	3	1	3		1	100,00%	100,00%	100,00%

Legenda:

NIDC - Número do Indicador de Desempenho de Controle

IDC - Indicador de Desempenho de Controle (descrição)

NIDM - Número do Indicador de Desempenho Mensurável

IDM - Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)

OE - Objetivo Estratégico

ES - Estratégia

ME - Meta Estratégica

AEM - Número de Planos de Ações Emergenciais associados

AES - Número de Planos de Ações Estruturantes associados

Valor-M - Valor da meta estabelecida para o indicador de Desempenho

Valor-E - Valor efetivo alcançado pelo indicador de Desempenho

GA - Grau de Alcance da meta do indicador

Fonte: Elaborada a partir de Braga Netto (2018a) e de documentos internos do GIFRJ.

4.3.4 Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/04

Objetivo estratégico 04:

- ▶ Fortalecer o caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional.
- ▶ Apresentação: fortalecimento do caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional, como atividade técnico-operacional, minimizando fatores políticos.

A avaliação local dos indicadores de desempenho do OE/04 considera:

- ▶ IDC = 09;
- ▶ IDM = 06.

4.3.4.1 Indicadores de Desempenho de Controle (IDC) – OE/04

NIDC 17: Publicação dos atos de substituição e reforço de pessoal das Corregedorias:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Legislação).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Legislação).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido parcialmente (em andamento, de acordo com a Legislação): i) será elaborado Decreto, datado de 17/12/2018, padronizando os processos do conselho de disciplina no âmbito da SESEG e da SEDEC; ii) foi confeccionada Resolução SEAP nº 709, de 18/04/2018.

- ▮ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDC 18: Publicação de Instrumentos Normativos (Decreto, Instrução Normativa, Portaria e outros) relacionados à reorganização logística dos OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e da SEAP:

- ▮ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Gestão Logística).
- ▮ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Gestão Logística).
- ▮ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido parcialmente (em andamento, de acordo com o Projeto de Gestão Logística).
- ▮ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido parcialmente, pois foram produzidos os atos normativos no âmbito da Secretaria de Segurança Pública do Estado (PMERJ e PCERJ), os quais estão aguardando publicação.

NIDC 19: Publicação de instrumentos normativos (Decreto, Instrução Normativa, Portaria e outros) relacionados à articulação das agências/órgãos de inteligência das Secretarias de Estado (SESEG, SEDEC e SEAP) e OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ):

- ▮ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Gestão de Inteligência).
- ▮ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Gestão de Inteligência).

- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Foi completamente atendido pela implantação de um sistema de troca de mensagens pela rede mundial de computadores, disponibilizado pela ABIN através de convênio.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido. Informação complementar: foi firmado convênio com a ABIN em setembro de 2018 e o sistema foi utilizado durante o período eleitoral do mesmo ano.

NIDC 20: Publicação do Ato Regulatório que estabelece Protocolos de Comunicação Social Interagências:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Atendido com a publicação do Plano de Comunicação Social, aprovado pela Portaria Normativa N° 2/GIF, de 05/06/2018.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDC 21: Publicação do Ato Normativo da reorganização administrativo-financeira das Secretarias de Estado e OSP intervenções:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão Administrativo-Financeira).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Legislação).

- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Sem informação.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Parcial, pois está em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão Administrativo-Financeira.

NIDC 22: Publicação do Ato de Inserção das Secretarias de Estado, OSP e agências usuárias do CICC na sistemática de pagamento de despesas de custeio:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão Administrativo-Financeira).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão Administrativo-Financeira).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido parcialmente (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão Administrativo-Financeira).
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDC 23: Publicação de Instrumentos Normativos (Decreto, Instrução Normativa, Portaria e outros) relacionados à sistemática de compartilhamento de informações/conhecimentos das Secretarias de Estado (SESEG, SEDEC e SEAP) e OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) intervencionados:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto nos Projetos de Comando e Controle e de Gestão de Inteligência).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido

(em andamento, de acordo com o previsto nos Projetos de Comando e Controle e de Gestão de Inteligência).

- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto nos Projetos de Comando e Controle e de Gestão de Inteligência).
- ▶ Mensuração em 28/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido plenamente e sem o emprego do recurso da Intervenção Federal previsto para viabilizar esse subprojeto.

NIDC 24: Publicação dos calendários de eventos e formaturas realizados nas datas cívicas e comemorativas nacionais, estaduais e das instituições por parte das Secretarias de Estado (SESEG, SEDEC/CBMERJ e SEAP), de acordo com o previsto nos planejamentos e calendários das instituições:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Sem informação.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Sem informação.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Sem informação.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Esse indicador foi referenciado originalmente na 2^a edição do PEIF como IDC.

No entanto, a mensuração de 31/12/2018 apontou para uma mensuração relativa: $x = \frac{\text{Número de Calendários Publicados}}{\text{Número Total de Calendários Solicitados}} \times 100$, a qual resultou em $x = \frac{3}{5} \times 100 = 60\%$. Logo, a fim de não provocar alteração no sistema, esse indicador continuará lançado como um IDC, mas será utilizado seu valor parcial de 60% na mensuração.

NIDC 25: Realização dos pagamentos de pessoal:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Atendido, desde maio de 2018.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

4.3.4.2 Indicadores de Desempenho Mensuráveis (IDM) – OE/04

NIDM 30: Quantidade de profissionais responsáveis pelo Controle Interno da gestão orçamentária e financeira das Secretarias de Estado e OSP capacitados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

30.1 Quantidade de profissionais responsáveis pelo Controle Interno da Gestão Orçamentária e Financeira das Secretarias de Estado e OSP capacitados (meta = 60%):

$$x = \frac{\text{Número de Profissionais de CIGOF Capacitados}}{\text{Número Total de Profissionais de CIGOF}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{39}{40} \times 100 = 97,50\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDM 31: Número de servidores capacitados na área administrativo-financeira das Secretarias de Estado e OSP intervencionados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

31.1 Número de servidores capacitados na área administrativo-financeira (AAF) das Secretarias de Estado e OSP intervencionados(meta = 60%):

$$x = \frac{\text{Número de Servidores Capacitados na AAF}}{\text{Número Total de Servidores Previstos para Capacitação}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão Administrativo-Financeira).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão Administrativo-Financeira).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{147}{150} \times 100 = 98,00\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDM 32: Número de visitas e inspeções realizadas em OPM e Estabelecimento de Ensino da PMERJ, DP/CORE/ACADEPOL da PCERJ e unidades do Sistema Prisional do RJ – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

32.1 Número de visitas e inspeções realizadas em OPM e Estabelecimento de Ensino da PMERJ, DP/CORE/ACADEPOL da PCERJ e unidades do Sistema Prisional do RJ (meta = 80%).

$$x = \frac{\text{Número de Visitas Realizadas}}{\text{Número Total de Visitas Planejadas}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{12}{15} \times 100 = 80,00\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDM 33: Quantidade de viagens de instrução realizadas – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

33.1 Quantidade de viagens de instrução realizadas (meta = 100%):

$$x = \frac{\text{Número de Viagens Realizadas}}{\text{Número Total de Viagens Planejadas}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{2}{2} \times 100 = 100,00\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDM 34: Número de participantes dos OSP e da SEAP no Curso de Liderança, a ser realizado na ECEME

– O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

34.1 Número de participantes dos OSP e da SEAP no Curso de Liderança, a ser realizado na ECEME (meta = 30 vagas):

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Atendido (Curso em andamento).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Curso realizado. Foram disponibilizadas 30 vagas para as Secretarias de Estado e OSP intervencionados, sendo que 27 profissionais de segurança pública e do sistema prisional concluíram o curso com aproveitamento.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Curso realizado. Foram disponibilizadas 30 vagas para as Secretarias de Estado e OSP intervencionados, sendo que 27 profissionais de segurança pública e do sistema prisional concluíram o curso com aproveitamento.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{27}{30} \times 100 = 90\%$.

NIDM 35: Resultado de pesquisa realizada junto à população nas áreas onde foram desencadeadas as Ações de Segurança Comunitária e na Região Metropolitana do RJ

– O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

35.1 Resultado de pesquisa realizada junto à população nas áreas onde foram desencadeadas as Ações de Segurança Comunitária e na Região Metropolitana do RJ.

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Sem informação.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não atendido

(em processo de contratação de empresa especializada, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão da Comunicação Social).

- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Não atendido (em processo de contratação de empresa especializada, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão da Comunicação Social).
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido. A pesquisa foi realizada e o resultado está sendo analisado.

4.3.4.3 Mensuração do Grau de Alcance Local – OE/04

A Tabela 26 apresenta a síntese dos cálculos de grau de alcance de todos os indicadores.

O objetivo estratégico 04, de fortalecer o caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional, foi alcançado parcialmente, com um grau de 86,70%. A exemplo do ocorrido com o OE/03, este objetivo também teve um desempenho inferior ao esperado em função de fluxo burocrático intenso e que requer a elaboração de artefatos jurídicos próprios para sua operacionalização, algo que costuma demandar muito tempo até sua conclusão.

TABELA 26 – SÍNTESE DA AVALIAÇÃO LOCAL DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO OE/04 (PARTE 1)

Objetivo Estratégico 04 - OE/04									
Fortalecer o caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional									
Grau de Alcance do OE/04 = 86,70%									
NIDC	IDC	OE	ES	ME	AEM	AES	Valor-M	Valor-E	GA (%)
17	Publicação dos atos de substituição e reforço de pessoal das Corregedorias	4	1	1		1	1	0,5	50,00%
18	Publicação de Instrumentos Normativos (Decreto, Instrução Normativa, Portaria e outros) relacionados à reorganização logística dos OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) e da SEAP	4	1	3		1	1	0,5	50,00%
19	Publicação de instrumentos normativos (Decreto, Instrução Normativa, Portaria e outros) relacionados à articulação das agências/órgãos de inteligência das Secretarias de Estado (SESEG, SEDEC e SEAP) e OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ)	4	1	4	1		1	1	100,00%
20	Publicação do Ato Regulatório que estabelece Protocolos de Comunicação Social Interagências	4	1	5		1	1	1	100,00%
21	Publicação do Ato Normativo da reorganização administrativo-financeira das Secretarias de Estado e OSP intervencionados	4	1	6		1	1	0,5	50,00%
22	Publicação do Ato de Inserção das Secretarias de Estado, OSP e agências usuárias do CICC na sistemática de pagamento de despesas de custeio	4	1	7		1	1	0,5	50,00%
23	Publicação de Instrumentos Normativos (Decreto, Instrução Normativa, Portaria e outros) relacionados à sistemática de compartilhamento de informações/conhecimentos das Secretarias de Estado (SESEG, SEDEC e SEAP) e OSP (PMERJ, PCERJ e CBMERJ) intervencionados	4	1	8		1	1	1	100,00%
24	Publicação dos calendários de eventos e formaturas realizados nas datas cívicas e comemorativas nacionais, estaduais e das instituições por parte das Secretarias de Estado (SESEG, SEDEC/CBMERJ e SEAP), de acordo com o previsto nos planejamentos e calendários das instituições	4	3	1		1	1	0,5	50,00%
25	Realização dos pagamentos de pessoal	4	4	1	1		1	1	100,00%

Legenda:

NIDC - Número do Indicador de Desempenho de Controle

IDC - Indicador de Desempenho de Controle (descrição)

NIDM - Número do Indicador de Desempenho Mensurável

IDM - Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)

OE - Objetivo Estratégico

ES - Estratégia

ME - Meta Estratégica

AEM - Número de Planos de Ações Emergenciais associados

AES - Número de Planos de Ações Estruturantes associados

Valor-M - Valor da meta estabelecida para o Indicador de Desempenho

Valor-E - Valor efetivo alcançado pelo Indicador de Desempenho

GA - Grau de Alcance da meta do indicador

Fonte: Elaborada a partir de Braga Netto (2018a) e de documentos internos do GIFFRJ.

TABELA 26 – SÍNTESE DA AVALIAÇÃO LOCAL DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO OE/04 (PARTE 2)

Objetivo Estratégico 04 - OE/04										
Fortalecer o caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional										
Grau de Alcance do OE/04 = 86,70%										
NIDM	IDM	OE	ES	ME	AEM	AES	Valor-M	Valor-E	GA (%)	
30	Quantidade de profissionais responsáveis pelo Controle Interno da gestão orçamentária e financeira das Secretarias de Estado e OSP capacitados	4	1	2		1	60,00%	97,50%	162,50%	
31	Número de servidores capacitados na área administrativo-financeira das Secretarias de Estado e OSP intervencionados	4	1	6		1	100,00%	98,00%	98,00%	
32	Número de visitas e inspeções realizadas em OPM e Estabelecimento de Ensino da PMERJ, DP/CORE/ACADEPOL da PCERJ e unidades do Sistema Prisional do RJ	4	2	1		1	80,00%	80,00%	100,00%	
33	Quantidade de viagens de instrução realizadas	4	2	2		1	100,00%	100,00%	100,00%	
34	Número de participantes dos OSP e da SEAP no Curso de Liderança, a ser realizado na ECEME	4	3	2		1	100,00%	90,00%	90,00%	
35	Resultado de pesquisa realizada junto à população nas áreas onde foram desencadeadas as Ações de Segurança Comunitária e na Região Metropolitana do RJ	4	5	1	1		100,00%	100,00%	100,00%	

Legenda:

- NIDC - Número do Indicador de Desempenho de Controle
- IDC - Indicador de Desempenho de Controle (descrição)
- NIDM - Número do Indicador de Desempenho Mensurável
- IDM - Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)
- OE - Objetivo Estratégico
- ES - Estratégia
- ME - Meta Estratégica
- AEM - Número de Planos de Ações Emergenciais associados
- AES - Número de Planos de Ações Estruturantes associados
- Valor-M - Valor da meta estabelecida para o Indicador de Desempenho
- Valor-E - Valor efetivo alcançado pelo Indicador de Desempenho
- GA - Grau de Alcance da meta do indicador

Fonte: Elaborada a partir de Braga Netto (2018a) e de documentos internos do GIFFRJ.

4.3.5 Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/05

Objetivo estratégico 05:

- ▶ Melhorar a qualidade e a gestão do sistema prisional, das Secretarias de Estado e dos OSP intervencionados.
- ▶ Apresentação: modernização do Sistema Prisional, das Secretarias de Estado e dos OSP intervencionados, por meio da elaboração de projetos, em diversas áreas funcionais.

A avaliação local dos indicadores de desempenho do OE/05 considera:

- ▶ IDC = 04;
- ▶ IDM = 03.

4.3.5.1 Indicadores de Desempenho de Controle (IDC) – OE/05

NIDC 26: Publicação de instrumentos normativos (Projetos de Lei, Decretos, Instruções Normativas, Portarias, etc) de novas estruturas organizacionais e regimentos internos (por demanda) das Secretarias de Estado e dos OSP intervencionados:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão Logística).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ:
 - ▶ i) PMERJ, PCERJ e CBMERJ: não atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão Logística);
 - ▶ ii) SEAP: Decreto nº 27, de 27/10/2018.

- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: atendido parcialmente, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão Logística.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: atendido parcialmente, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão Logística.

NIDC 27: Publicação de Instrumentos Normativos (Projetos de Lei, Decretos, Instruções Normativas, Portarias, etc) com os Regimentos Internos (por demanda) das Secretarias de Estado e dos OSP intervencionados:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com previsto no Projeto de Gestão Logística).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com previsto no Projeto de Gestão Logística).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com previsto no Projeto de Gestão Logística). Com a alteração dos Decretos, que aprovam as novas estruturas organizacionais, os Regimentos Internos deverão ser aprovados no âmbito das Secretarias de Estado e OSP Intervencionados.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: atendido parcialmente, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão Logística.

NIDC 28: Publicação do Plano Diretor de Obras e Serviços (PDOS) do SEAP:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Infraestrutura e Obras).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Infraestrutura e Obras).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Infraestrutura e Obras).
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido, pois as atividades pertinentes ao GIFRJ foram executadas, de acordo com o Projeto de Gestão de Infraestrutura e Obras. A publicação dos PDOS não cabe ao GIFRJ.

NIDC 29: Publicação de Ato Regulatório para estruturar um Sistema de Comando e Controle do SEAP:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Comando e Controle).
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido parcialmente, pois dos seis subprojetos foram concluídos somente dois deles.

4.3.5.2 Indicadores de Desempenho Mensuráveis (IDM) – OE/05

NIDM 36: Número de contratos de serviços essenciais celebrados com empresa(s) que atenda(m) às necessidades das Secretarias de Estado e OSP intervencionados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

36.1 Número de contratos de serviços essenciais celebrados com empresa(s) que atenda(m) às necessidades das Secretarias de Estado e OSP intervencionados.

▮ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não atendido (em andamento).

▮ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não atendido (em andamento).

▮ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ:

i) PMERJ, PCERJ e CBMERJ: não atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Legislação) e nova estrutura de PCERJ e PMERJ por resolução da SESEG; ii) Decreto nº 15, de 05/07/2018; iii) será elaborado Decreto, de 17/12/2018; iv) SEAP: confeccionados Decretos nº 4, de 27/04/2018, e nº 27, de 27/10/2018.

▮ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: não atendido:

i) PMERJ, PCERJ e CBMERJ: não atendido (em andamento, de acordo com o previsto no Projeto de Gestão Logística).

ii) SEAP: Decreto nº 27 do Interventor Federal, de 27 de outubro de 2018 alterou a Estrutura Básica Organizacional da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP), publicado no DOE/RJ nº 206, de 7 de novembro de 2018.

NIDM 37: Percentual de quantidade de equipamentos eletrônicos adquiridos em relação à quantidade total de equipamentos de controle requisitados – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

37.1 Percentual de quantidade de equipamentos eletrônicos adquiridos em relação à quantidade total de equipamentos de controle requisitados.

$$x = \frac{\textit{Quantidade de Equipamentos Eletrônicos Adquiridos}}{\textit{Quantidade Total de Equipamentos de Controle Requisitados}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{120} \times 100 = 0\%$
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{120} \times 100 = 0\%$
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{120} \times 100 = 0\%$
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{97}{120} \times 100 = 80,83\%$.

Dos três projetos elaborados, foram executados dois deles: CFTV e equipamentos para controle e bloqueadores de celular.

NIDM 38: Percentual da quantidade de materiais (permanentes e/ou de consumo) em relação às necessidades do Sistema Prisional do Estado do Rio de Janeiro – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

38.1 Percentual da quantidade de materiais (permanentes e/ou de consumo) em relação às necessidades do Sistema Prisional do Estado do Rio de Janeiro (meta = 85%):

$$x = \frac{\textit{Quantidade de Itens Adquiridos}}{\textit{Quantidade Total de Itens Requisitados}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{781.890} \times 100 = 0\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{0}{781.890} \times 100 = 0\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{355.000}{781.890} \times 100 = 45,40\%$.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{311.174}{781.890} \times 100 = 39,80\%$.

4.3.5.3 Mensuração do Grau de Alcance Local – OE/05

A Tabela 278 apresenta a síntese dos cálculos de grau de alcance de todos os indicadores.

O objetivo estratégico 05, de melhorar a qualidade e a gestão do Sistema Prisional, das Secretarias de Estado e dos OSP interencionados, obteve um grau de alcance de 53,95%.

É um indicador com comportamento similar ao dos objetivos 3 e 4, sofrendo da mesma influência de fluxos burocráticos intensos e que requerem a elaboração de artefatos jurídicos próprios para sua operacionalização.

TABELA 27 – SÍNTESE DA AVALIAÇÃO LOCAL DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO OE/05

Objetivo Estratégico 05 - OE/05									
Melhorar a qualidade e a gestão do Sistema Prisional, das Secretarias de Estado e dos OSP intervencionados									
Grau de Alcance do OE/05 = 53,95%									
NIDC	IDC	OE	ES	ME	AEM	AES	Valor-M	Valor-E	GA (%)
26	Publicação de instrumentos normativos (Projetos de Lei, Decretos, Instruções Normativas, Portarias, etc) de novas estruturas organizacionais e regimentos internos (por demanda) das Secretarias de Estado e dos OSP intervencionados	5	1	1		1	1	0,5	50,00%
27	Publicação de Instrumentos Normativos (Projetos de Lei, Decretos, Instruções Normativas, Portarias, etc) com os Regimentos Internos (por demanda) das Secretarias de Estado e dos OSP intervencionados	5	1	2		1	1	0,5	50,00%
28	Publicação do Plano Diretor de Obras e Serviços (PDOS) do SEAP	5	2	1		1	1	1	100,00%
29	Publicação de Ato Regulatório para estruturar um Sistema de Comando e Controle do SEAP	5	2	2		3	1	0,5	50,00%
NIDM	IDM	OE	ES	ME	AEM	AES	Valor-M	Valor-E	GA (%)
36	Número de contratos de serviços essenciais celebrados com empresa(s) que atenda(m) às necessidades das Secretarias de Estado e OSP intervencionados	5	1	3		1	100,00%	0,00%	0,00%
37	Percentual de quantidade de equipamentos eletrônicos adquiridos em relação à quantidade total de equipamentos de controle requisitados	5	2	2		3	100,00%	80,83%	80,83%
38	Percentual da quantidade de materiais (permanentes e/ou de consumo) em relação às necessidades do Sistema Prisional do Estado do Rio de Janeiro	5	3	1		1	85,00%	39,80%	46,82%

Legenda:

NIDC – Número do Indicador de Desempenho de Controle

IDC – Indicador de Desempenho de Controle (descrição)

NIDM – Número do Indicador de Desempenho Mensurável

IDM – Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)

OE – Objetivo Estratégico

ES – Estratégia

ME – Meta Estratégica

AEM – Número de Planos de Ações Emergenciais associados

AES – Número de Planos de Ações Estruturantes associados

Valor-M – Valor da meta estabelecida para o Indicador de Desempenho

Valor-E – Valor efetivo alcançado pelo Indicador de Desempenho

GA – Grau de Alcance da meta do indicador

Fonte: Elaborada a partir de Braga Netto (2018a) e de documentos internos do GIFRJ.

4.3.6 Avaliação Local dos Indicadores de Desempenho do OE/06

Objetivo estratégico 06:

- ▶ Implantar estruturas necessárias ao planejamento, coordenação e gerenciamento das ações estratégicas da Intervenção Federal.
- ▶ Apresentação: Condução do planejamento e gerenciamento das ações estratégicas da Intervenção Federal por meio da ativação de estruturas organizacionais.

A avaliação local dos indicadores de desempenho do OE/06 considera:

- ▶ IDC = 12;
- ▶ IDM = 03.

4.3.6.1 Indicadores de Desempenho de Controle (IDC) – OE/06

NIDC 30: Aprovação da Estrutura Regimental e do quadro demonstrativo de cargos:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Estrutura Regimental e quadro demonstrativo de cargos aprovados.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Idem anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Idem anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido, pois foram elaborados estrutura regimental e quadro demonstrativo de cargos aprovados. Em leitura atual, verificou-se que foi elaborado o Decreto nº 9.773, publicado no DOU de 30/04/2019.

NIDC 31: Publicação da Estrutura Organizacional e do Regimento Interno do GIFRJ:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Estrutura Organizacional publicada e Regimento Interno em elaboração.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

IDC 32: Desmobilização dos meios (pessoal e material) do GIFRJ:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Desmobilização dos meios em andamento.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDC 33: Ativação da Estrutura do Centro de Coordenação Tático Integrado (CCTI) – Operações Especiais (OpEsp) do Comando de Operações Especiais (COpEsp) do Exército:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: O CCTI está ativado desde abril de 2018.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: O CCTI foi ativado no período compreendido entre abril e 31/12/2018.

NIDC 34: Desmobilização dos meios (pessoal e material) do CCTI/OpEsp:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Desmobilização em planejamento.

- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Desmobilização em planejamento.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Desmobilização em planejamento.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Planejamento feito e realizado em 31/12/2018.

NIDC 35: Criação da Unidade Gestora (UG) da Intervenção Federal:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: UCG criada.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDC 36: Criação da Ação Orçamentária da Intervenção Federal:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Ação Orçamentária criada.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDC 37: Elaboração e execução do Plano Orçamentário:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Plano Orçamentário elaborado.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Plano Orçamentário elaborado e publicado, de acordo com a Portaria Normativa Nº 3, do GIFRJ de 05/11/2018.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDC 38: Elaboração e execução do Plano de Aquisições:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Plano de Aquisições em elaboração.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Plano de Aquisições publicado em 05/11/2018.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDC 39: Organização de toda a documentação relativa à Intervenção Federal que servirá de base para posteriores consultas:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Legislação).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento, de acordo com o Projeto de Legislação).
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Atendido parcialmente (em andamento, de acordo com a Legislação).
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: Em andamento, de acordo com o Plano de Legado.

NIDC 40: Confecção e publicação do Plano de Gestão do Conhecimento:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento).
- ▶ Mensuração em 30/11/2018 pelo GIFRJ: documento publicado, de acordo com a Portaria Normativa N° 28, do GIFRJ em 30/11/2018.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDC 41: Confecção e publicação do Plano de Legado:

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Não Atendido (em andamento).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: documento publicado, de acordo com a Portaria Normativa Nº 25, do GIFRJ em 14/11/2018.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

4.3.6.2 Indicadores de Desempenho Mensuráveis (IDM) – OE/06

NIDM 39: Quantidade de meios (pessoal e material) disponibilizado/quantidade de meios (pessoal e material) necessários para a estruturação do GIF/RJ – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

- 39.1** Quantidade de meios (pessoal e material) disponibilizado/quantidade de meios (pessoal e material) necessários para a estruturação do GIF/RJ.
- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: Disponibilizados (em andamento).
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: Em andamento.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Plenamente atendido.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: idem medição anterior.

NIDM 40: Grau de alocação de recursos orçamentários federais (volume de recursos orçamentários empenhados na UG GIF/RJ)/Total de recursos orçamentários destinados à Intervenção Federal – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

40.1 Grau de alocação de recursos orçamentários federais (volume de recursos orçamentários empenhados na UG GIF/RJ)/Total de recursos orçamentários destinados à Intervenção Federal.

$$x = \frac{\textit{Volume de Recursos Empenhados na UG/GIFRJ}}{\textit{Total de Recursos Destinados à Intervenção Federal}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{96.858.034,81}{1.000.000.000,00} \times 100 = 9,69\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{168.795.952,01}{1.000.000.000,00} \times 100 = 16,88\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Sem informação.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{981.965.745,60}{1.000.000.000,00} \times 100 = 98,20\%$.

NIDM 41: Grau de alocação de recursos orçamentários federais: volume de recursos orçamentários empenhados na UG GIF/RJ em relação ao total de recursos destinados à Intervenção Federal – O indicador é uma variável endógena e prevê o cômputo de:

41.1 Grau de alocação de recursos orçamentários federais: volume de recursos orçamentários empenhados na UG GIF/RJ em relação ao total de recursos destinados à Intervenção Federal.

$$x = \frac{\text{Volume de Recursos Empenhados na UG/GIFRJ}}{\text{Total de Recursos Destinados à Intervenção Federal}} \times 100$$

- ▶ Mensuração em 16/10/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{96.858.034,81}{1.000.000.000,00} \times 100 = 9,69\%$.
- ▶ Mensuração em 16/11/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{168.795.952,01}{1.000.000.000,00} \times 100 = 16,88\%$.
- ▶ Mensuração em 14/12/2018 pelo GIFRJ: Sem informação.
- ▶ Mensuração em 31/12/2018 pelo GIFRJ: $x = \frac{981.965.745,60}{1.000.000.000,00} \times 100 = 98,20\%$.

4.3.6.3 Mensuração do Grau de Alcance Local – OE/06

A Tabela 28 apresenta a síntese dos cálculos de grau de alcance de todos os indicadores.

O objetivo estratégico 06, de implantar estruturas necessárias ao planejamento, coordenação e gerenciamento das ações estratégicas da Intervenção Federal, alcançou um grau de 93,09% das metas estabelecidas. Esse grau de alcance próximo da completude é justificado sobretudo pelo fato de que ações que abrangem a desmobilização de meios ainda estão em andamento.

TABELA 28 – SÍNTESE DA AVALIAÇÃO LOCAL DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO OE/06

Objetivo Estratégico 06 - OE/06										
Implantar estruturas necessárias ao planejamento, coordenação e gerenciamento das ações estratégicas da Intervenção Federal										
Grau de Alcance do OE/06 = 93,09%										
NIDC	IDC	OE	ES	ME	AEM	AES	Valor-M	Valor-E	GA (%)	
30	Aprovação da Estrutura Regimental e do quadro demonstrativo de cargos	6	1	1			1	1	100,00%	
31	Publicação da Estrutura Organizacional e do Regimento Interno do GIFRJ	6	1	1		1	1	0,5	50,00%	
32	Desmobilização dos meios (pessoal e material) do GIFRJ	6	1	1			1	1	100,00%	
33	Ativação da Estrutura do Centro de Coordenação Tático Integrado (CCTI) - Operações Especiais (OpEsp) do Comando de Operações Especiais (COpEsp) do Exército	6	1	1		1	1	1	100,00%	
34	Desmobilização dos meios (pessoal e material) do CCTI/OpEsp	6	1	1			1	1	100,00%	
35	Criação da Unidade Gestora (UG) da Intervenção Federal	6	1	3			1	1	100,00%	
36	Criação da Ação Orçamentária da Intervenção Federal	6	1	3		1	1	1	100,00%	
37	Elaboração e execução do Plano Orçamentário	6	1	3			1	1	100,00%	
38	Elaboração e execução do Plano de Aquisições	6	1	3			1	1	100,00%	
39	Organização de toda a documentação relativa à Intervenção Federal que servirá de base para posteriores consultas	6	1	4		1	1	0,5	50,00%	
40	Confeção e publicação do Plano de Gestão do Conhecimento	6	1	4			1	1	100,00%	
41	Confeção e publicação do Plano de Legado	6	1	4			1	1	100,00%	
NIDM	IDM	OE	ES	ME	AEM	AES	Valor-M	Valor-E	GA (%)	
39	Quantidade de meios (pessoal e material) disponibilizado/quantidade de meios (pessoal e material) necessários para a estruturação do GIF/RJ	6	1	1		1	100,00%	100,00%	100,00%	
40	Grau de alocação de recursos orçamentários federais (volume de recursos orçamentários empenhados na UG GIF/RJ)/Total de recursos orçamentários destinados à Intervenção Federal	6	1	1			100,00%	98,20%	98,20%	
41	Grau de alocação de recursos orçamentários federais: volume de recursos orçamentários empenhados na UG GIF/RJ em relação ao total de recursos destinados à Intervenção Federal	6	1	3		1	100,00%	98,20%	98,20%	

Legenda:

NIDC - Número do Indicador de Desempenho de Controle

IDC - Indicador de Desempenho de Controle (descrição)

NIDM - Número do Indicador de Desempenho Mensurável

IDM - Indicador de Desempenho Mensurável (descrição)

OE - Objetivo Estratégico

ES - Estratégia

ME - Meta Estratégica

AEM - Número de Planos de Ações Emergenciais associados

AES - Número de Planos de Ações Estruturantes associados

Valor-M - Valor da meta estabelecida para o Indicador de Desempenho

Valor-E - Valor efetivo alcançado pelo Indicador de Desempenho

GA - Grau de Alcance da meta do indicador

Fonte: Elaborada a partir de Braga Netto (2018a) e de documentos internos do GIFRJ.

4.4 AVALIAÇÃO DO GRAU DE ALCANCE DA MISSÃO DA INTERVENÇÃO FEDERAL

A avaliação do grau de alcance da missão da Intervenção Federal, resultante da agregação dos graus de alcance dos seis objetivos estratégicos, é operacionalizada pela equação (3):

$$GA_g = \left(\frac{\sum_{k=1}^m GA_k}{m} \right) \times 100 = \left(\frac{1,2365+1,8534+0,75+0,8670+0,5395+0,9309}{6} \right) \times 100 = 102,96\%.$$

O resultado mostra que a Intervenção Federal superou as metas estabelecidas, alcançando plenamente sua missão institucional, conforme detalhado na Tabela 29.

TABELA 29 – SÍNTESE DA AVALIAÇÃO GLOBAL DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO PLANO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL – 2ª EDIÇÃO

OE	Descrição	GA
01	Diminuir, gradualmente, os índices de criminalidade.	123,65%
02	Recuperar, incrementalmente, a capacidade operativa das Secretarias de Estado e OSP intervencionados do Estado do Rio de Janeiro.	185,34%
03	Articular, de forma coordenada, as instituições dos entes federativos.	75,00%
04	Fortalecer o caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional.	86,70%
05	Melhorar a qualidade e a gestão do sistema prisional, das Secretarias de Estado e dos OSP	53,95%
06	Implantar estruturas necessárias ao planejamento, coordenação e gerenciamento das ações estratégicas da Intervenção Federal.	93,09%
Grau de Alcance Global da Missão da Intervenção Federal		102,96%

Legenda:

OE - Objetivo Estratégico

GA - Grau de Alcance

Fonte: Elaborada a partir de Braga Netto (2018a) e de documentos internos do GIFRJ.

Do ponto de vista da própria missão institucional, conclui-se que a mesma foi alcançada de forma eficaz, eficiente e efetiva, pois os indicadores de desempenho que ainda não alcançaram a meta almejada referem-se a atividades que requerem fluxo burocrático intenso, elaboração de artefatos jurídicos, que estão associadas a ações estruturantes – de alcance no longo prazo –, além de ações associadas à transição e transferência do legado.

Do ponto de vista do processo de planejamento estratégico adotado pela Intervenção Federal, verificou-se que o mesmo é eficaz, eficiente e efetivo, sobretudo pelo fato de que seu sistema de avaliação de desempenho foi capaz de medir adequadamente o grau de alcance da missão institucional estabelecida, mesmo diante de uma complexa rede informacional composta por seis objetivos estratégicos, 21 estratégias, 56 metas, 49 planos de ações estruturantes e 20 planos de ações emergenciais.

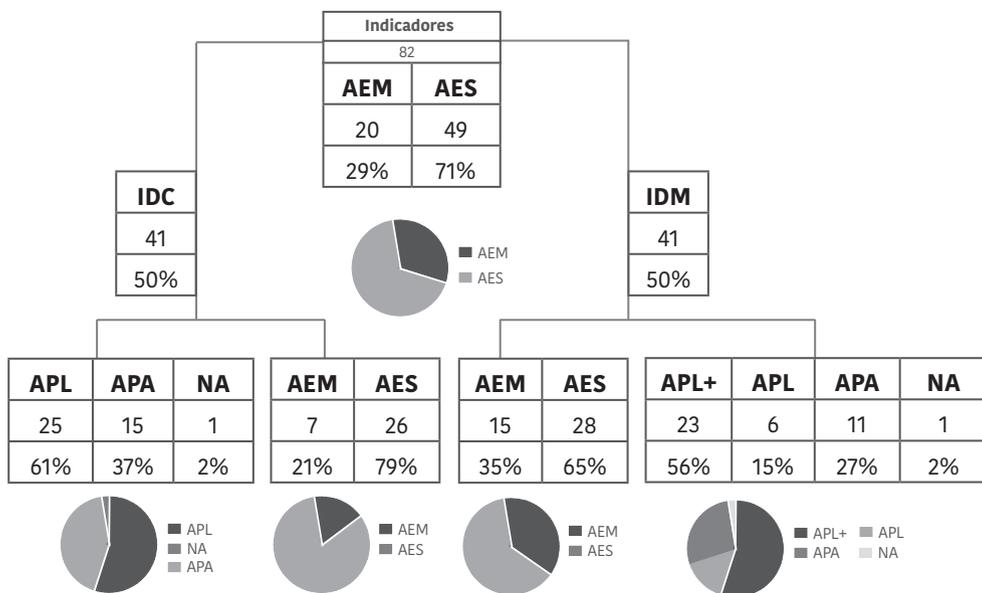
O conjunto de 82 indicadores de desempenho está relacionado a 20 planos de ações emergenciais (PAEM) e a 49 planos de ações estruturantes (PAES), com a seguinte distribuição de ações por tipo de indicador:

- ▶ Indicadores de desempenho de controle = 41:
 - ▶ Planos de ações emergenciais = 7;
 - ▶ Planos de ações estruturantes = 26.
- ▶ Indicadores de desempenho mensuráveis = 41:
 - ▶ Planos de ações emergenciais = 15;
 - ▶ Planos de ações estruturantes = 28.

Embora o grau de alcance global tenha resultado em 102,96%, a Tabela 30 mostra que há objetivos estratégicos com desempenho abaixo das expectativas, enquanto que outros as superam. Um possível avanço no sistema de avaliação de desempenho

poderia considerar um método para atribuir importâncias diferenciadas entre os elementos da estrutura informacional, a fim de evidenciar aquelas ações que teriam maior influência no alcance da missão e que deveriam obter maior atenção em sua mensuração e acompanhamento. A Figura 19 sintetiza as informações sobre a distribuição do grau de alcance entre os indicadores e os planos de ações emergenciais e estruturantes.

FIGURA 19 – DISTRIBUIÇÃO DOS INDICADORES, PLANOS DE AÇÕES EMERGENCIAIS E ESTRUTURANTES DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2ª EDIÇÃO DO PEIF



Legenda:

IDC – Indicadores de Desempenho de Controle
 IDM – Indicadores de Desempenho Mensuráveis
 APL+ – Alcance Acima da Meta

APL – Alcance Pleno da Meta
 APA – Alcance Parcial da Meta
 NA – Sem Alcance da Meta

Fonte: Elaborado a partir de Braga Netto (2018a) e de documentos internos do GIFRJ.

Do conjunto de indicadores de desempenho de controle, tem-se que 61% foram alcançados, 37% foram atendidos parcialmente ou estão em desenvolvimento e 2% não foram atendidos. No tocante aos indicadores de desempenho mensuráveis, 56% superaram as expectativas, 15% atenderam plenamente às metas estabelecidas, 27% apresentaram alcance abaixo das expectativas e 2% não alcançaram as metas.

É possível acompanhar o alcance das metas estabelecidas para os indicadores de desempenho de acordo com o objetivo estratégico a que estão associados, conforme consta da Tabela 30.

TABELA 30 – DISTRIBUIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO POR OBJETIVO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2ª EDIÇÃO DO PE

OE	IDC				IDM				
	APL	APA	NA	Σ	APL+	APL	APA	NA	Σ
OE/01			1	1	3		1		4
OE/02	6			6	19	1	4		24
OE/03	4	5		9		1			1
OE/04	4	5		9	1	3	2		6
OE/05	1	3		4			2	1	3
OE/06	10	2		12		1	2		3
Σ	25	15	1	41	23	6	11	1	41

Legenda:

OE – Objetivo Estratégico

IDC – Indicadores de Desempenho de Controle

IDM – Indicadores de Desempenho Mensuráveis

APL+ – Alcance Acima da Meta

APL – Alcance Pleno da Meta

APA – Alcance Parcial da Meta

NA – Sem Alcance da Meta

Fonte: Elaborado a partir de Braga Netto (2018a) e de documentos internos do GIFRJ.

O objetivo estratégico 01 – Diminuir, gradualmente, os índices de criminalidade – possui cinco indicadores de desempenho:

- ▶ 01 IDC: seu único IDC não alcançou a meta;
- ▶ 04 IDM: três indicadores apresentaram desempenho acima das expectativas e um deles alcançou parcialmente a meta.

O objetivo estratégico 02 – Recuperar, incrementalmente, a capacidade operativa das Secretarias de Estado e OSP interven-
cionados do Estado do Rio de Janeiro – possui trinta indicadores de desempenho:

- ▶ 06 IDC: todos os indicadores alcançaram suas metas;
- ▶ 24 IDM: dezenove indicadores apresentaram desempenho acima das expectativas, um indicador alcançou plenamente sua meta e quatro alcançaram parcialmente suas metas.

O objetivo estratégico 03 – Articular, de forma coordenada, as instituições dos entes federativos – possui dez indicadores de desempenho:

- ▶ 09 IDC: quatro indicadores alcançaram suas metas e cinco indicadores atenderam parcialmente suas metas;
- ▶ 01 IDM: esse indicador alcançou plenamente sua meta.

O objetivo estratégico 04 – Fortalecer o caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional – possui quinze indicadores de desempenho:

- ▶ 09 IDC: quatro indicadores alcançaram plenamente suas metas, cinco deles atenderam parcialmente suas metas;
- ▶ 06 IDM: um indicador apresentou desempenho acima das expectativas, três indicadores atenderam plenamente suas metas e dois deles alcançaram parcialmente suas metas.

O objetivo estratégico 05 – Melhorar a qualidade e a gestão do Sistema Prisional, das Secretarias de Estado e dos OSP interencionados – possui sete indicadores de desempenho:

- ▶ 04 IDC: um indicador alcançou plenamente a meta e três deles alcançaram parcialmente suas metas;
- ▶ 03 IDM: dois indicadores atenderam parcialmente suas metas e um deles não atendeu à meta estabelecida.

O objetivo estratégico 06 – Implantar estruturas necessárias ao planejamento, coordenação e gerenciamento das ações estratégicas da Intervenção Federal – possui quinze indicadores de desempenho:

- ▶ 12 IDC: dez indicadores alcançaram plenamente suas metas e dois deles atenderam parcialmente suas metas.
- ▶ 03 IDM: um indicador alcançou plenamente sua meta e dois indicadores atenderam parcialmente às metas estabelecidas.

Em termos gerais, o modelo de Planejamento Estratégico adotado pela Intervenção Federal é completo, reflete uma categoria de classe mundial, e é eficiente, eficaz e efetivo como instrumento de apoio ao alcance da missão institucional.

4.5 CONCLUSÕES PARCIAIS

A avaliação do processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal indicou que foram adotadas as melhores práticas de planejamento e gerenciais, tendo como base a literatura de referência que é reconhecida no meio acadêmico da administração pública, bem como uma comparação com as práticas adotadas por órgãos estrangeiros de segurança pública que podem ser considerados como modelos a serem seguidos.

A excelência de seu processo de Planejamento Estratégico também favoreceu o alcance da Missão da Intervenção Federal, tanto em termos de eficiência e eficácia, quanto em termos de efetividade, conforme foi identificado na avaliação do grau de alcance que superou a completude.

Embora o método de planejamento estratégico adotado pela Intervenção Federal seja um caso de sucesso ao se considerar as duas avaliações realizadas neste trabalho, verifica-se que há espaço para melhorias e aperfeiçoamentos.

CAPÍTULO 5

**PROPOSIÇÕES PARA
O APERFEIÇOAMENTO
DO MODELO DE
PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO ADOTADO NA
INTERVENÇÃO FEDERAL**

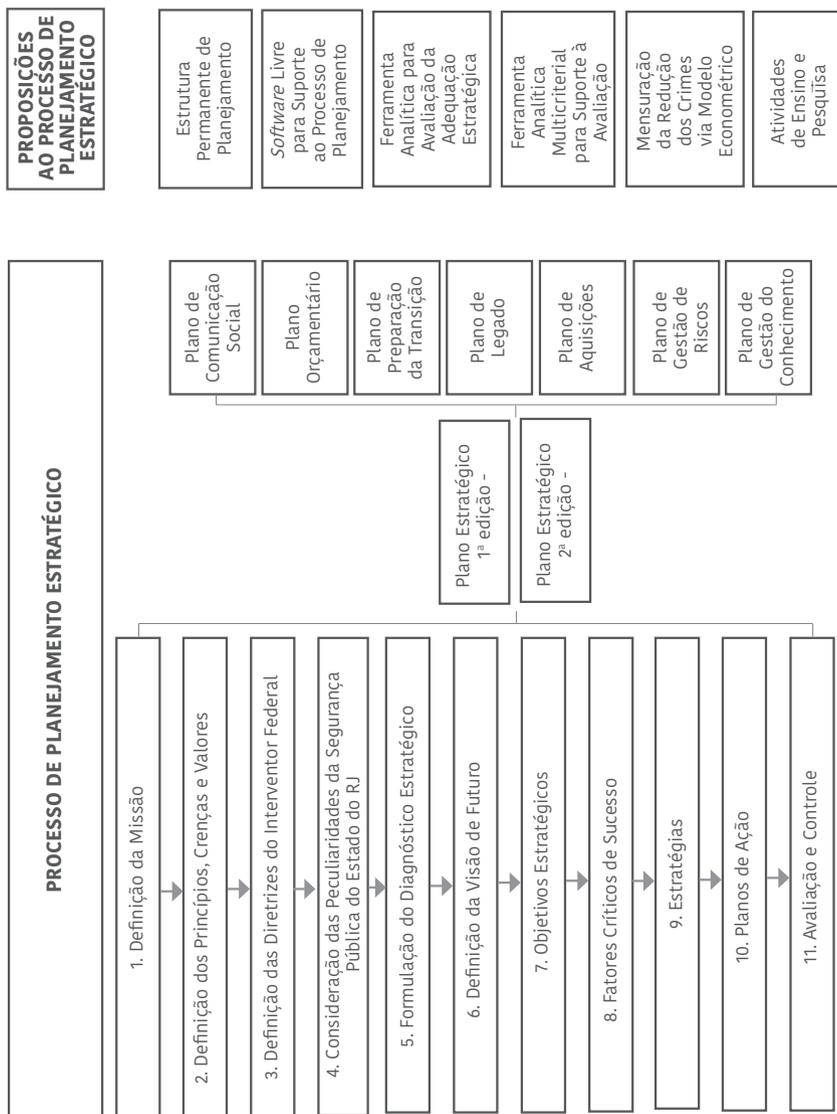
5.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo foi elaborado com a finalidade de propor ações para aperfeiçoar o modelo de planejamento estratégico da Intervenção Federal, com vistas a subsidiar os processos de planejamento e decisórios de novas intervenções e ações similares em segurança pública.

As propostas foram concebidas com base na avaliação do processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal, em sugestões apresentadas por dirigentes do GIFRJ, na revisão da literatura técnico-científica de suporte, na análise das práticas adotadas por órgãos de segurança multilaterais e em uma amostra de órgãos estrangeiros de segurança pública doméstica e na análise de documentos internos do GIFRJ.

A Figura 20 apresenta a contextualização das proposições apresentadas diante do processo de Planejamento Estratégico da Intervenção Federal.

FIGURA 20 – CONTEXTUALIZAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES AO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INTERVENÇÃO FEDERAL



Fonte: Elaboração do autor.

As seis proposições feitas neste capítulo envolvem: i) elementos estruturais; ii) item de apoio ao processo de concepção, gestão e controle; iii) método para alinhamento entre os elementos estratégicos; iv) método para aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho; v) modelagem para análise econométrica dos impactos da intervenção federal; e vi) ações para disseminação do conhecimento por meio de atividades de ensino e pesquisa.

5.2 PROPOSTA 1 – ESTRUTURA PERMANENTE DE PLANEJAMENTO PARA FUTURAS INTERVENÇÕES FEDERAIS EM SEGURANÇA PÚBLICA

5.2.1 Objetivo

Propor a adoção de uma estrutura permanente de planejamento de ações emergenciais de segurança pública, a partir do acompanhamento de indicadores de criminalidade, segurança pública e da ocorrência de crises, com vistas à operacionalização de futuras intervenções federais em situações críticas de segurança pública nos âmbitos municipal, estadual, regional e nacional.

5.2.2 Justificativa

Embora a Intervenção Federal no Rio de Janeiro tenha alcançado resultados positivos, rápidos e surpreendentes¹⁸, o início de suas atividades foi envolvido por incertezas. Tais incertezas estavam calcadas no fato de que a decisão de intervir foi tomada à revelia do executor e sem um planejamento prévio apropriado para o dimensionamento eficiente da iniciativa.

¹⁸ Vide o grau de alcance da missão institucional calculado no Capítulo 4.

Tais problemas no início das operações foram considerados como pontos negativos pelos Altos Gestores da Intervenção Federal, os quais foram entrevistados pelo grupo de consultores dos Estudos Referenciais no mês de fevereiro de 2019, que foram o General de Exército Interventor Federal Walter Souza Braga Netto, o General de Divisão Laélcio Soares de Andrade e o General de Brigada R1 Sérgio José Pereira.

Diante de tais limitações iniciais, verifica-se que a criação de uma estrutura permanente para futuras intervenções federais pode assegurar resultados ainda mais promissores do que aqueles alcançados pela intervenção citada, além de ser uma forma apropriada de transferência do legado informacional produzido pela Intervenção Federal no Rio de Janeiro em benefício das práticas de segurança pública no âmbito brasileiro.

5.2.3 Atores Envolvidos

Membros do Conselho Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (CNSP), conforme estabelecido no Decreto 9.489, 30/08/2018 (BRASIL, 2018g).

5.2.4 Metodologia

A Intervenção Federal na Área de Segurança Pública no Estado do Rio de Janeiro foi decidida no dia 15 de agosto de 2017 em reunião convocada pelo então Presidente da República, Dr. Michel Temer, e que contou com a participação de Ministros de Estado, com destaque para o Ministro da Segurança Pública, Sr. Raul Jungmann, do Presidente da Câmara dos Deputados, Sr. Rodrigo Maia, do Presidente do Senado Federal, Sr. Eunício Oliveira, e do Governador do Estado do Rio de Janeiro, Sr. Luiz Fernando Pezão. À ocasião, a

estrutura do Poder Executivo contava com o Ministério Extraordinário da Segurança Pública (MESP), o qual foi extinto em 01 de janeiro de 2019, cujas funções foram absorvidas pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública, sob o comando do Dr. Sérgio Moro.

O caso da Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro é um marco referencial para balizar o planejamento, execução e controle de ações em segurança pública diante de situações críticas. Quando tais situações críticas atingem grandes proporções, é necessário o envolvimento de instituições federais na busca por ações emergenciais e estruturantes capazes de recompor e manter a ordem pública.

A criação de uma estrutura permanente de planejamento para futuras intervenções federais e ações emergenciais em segurança pública é fundamental para garantir o êxito de novas iniciativas, e deve considerar uma estrutura de poder que seja independente das mutações costumeiras na estrutura organizacional do poder executivo. Como exemplo, cita-se o caso do Ministério da Segurança Pública, que foi um órgão de destaque na decretação da Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro, mas que foi extinto na legislatura seguinte àquela de sua criação.

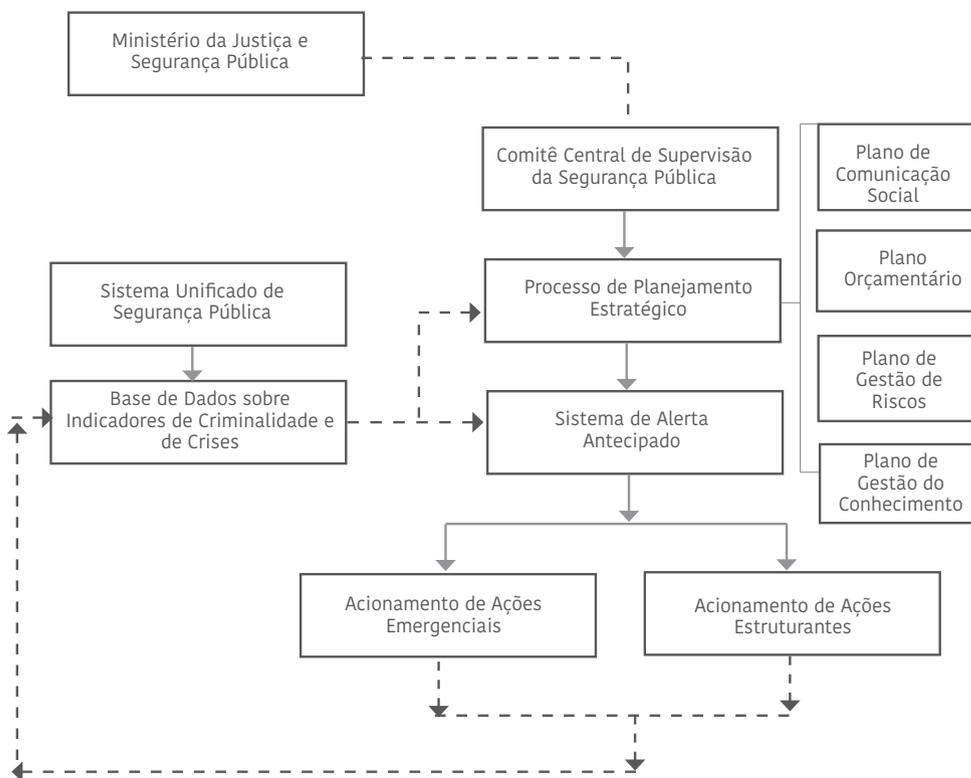
Diante disso, é imprescindível que a estrutura permanente de planejamento seja criada como um órgão de assessoria ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, o qual poderá ser dirigido pelos Membros do Conselho Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (CNSP).

Esse órgão permanente de planejamento pode ser designado como Comitê Central de Supervisão da Segurança Pública (CCSSP). Tal CCSSP deve ter conexão com a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e com o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), ambos tendo sido instituídos pela Lei N° 13.675, de 11 de junho de 2018, que foi promulgada

diante da atmosfera favorável propiciada pelos resultados iniciais da Intervenção Federal.

A Figura 21 apresenta uma proposta de estrutura funcional para o CCSSP.

FIGURA 21 – ESTRUTURA FUNCIONAL PROPOSTA PARA O COMITÊ CENTRAL DE SUPERVISÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA



Fonte: Elaboração do autor.

A figura 21 mostra que o CCSSP é um órgão de planejamento permanente para ações emergenciais e estruturantes em segurança pública em situações críticas, cujas ações são sustentadas por um processo de planejamento estratégico. O início do processo de planejamento estratégico deve ser balizado pelos procedimentos e ferramentas analíticas similares àquelas adotadas quando da Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro, que podem ser aperfeiçoadas por meio de propostas como aquelas oriundas dos Estudos Referenciais da Intervenção Federal. A seguir, tem-se o fluxo de processos atribuído ao CCSSP:

- 1.** Iniciar processo permanente de planejamento estratégico considerando a adoção de ferramentas analíticas similares àquelas adotadas pela Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, com a geração dos seguintes planos:
 - a.** Plano Estratégico;
 - b.** Plano Orçamentário;
 - c.** Plano de Gestão de Riscos;
 - d.** Plano de Gestão do Conhecimento;
 - e.** Plano de Governança.

- 2.** Acompanhar permanentemente a evolução de um grupo de indicadores de criminalidade e segurança pública nas esferas nacional, estadual e municipal. Entende-se que o SUSP, agora sob o comando do Ministério da Justiça, o qual visa integrar os órgãos de segurança e inteligência espalhados pelo território nacional, padronizar informações, estatísticas e procedimentos, pode ser acionado para compartilhar seu banco de dados sobre indicadores de crimi-

nalidade, de segurança pública e de fatores que afetam a criminalidade, a fim de que tais informações sejam depuradas e organizadas para subsidiar o processo permanente de planejamento;

3. Adotar a modelagem de um Sistema de Alerta Antecipado¹⁹ para, a partir dos indicadores citados no item “2”, identificar sinais de instabilidade, crises, ameaças, riscos ou preocupações acentuadas que poderiam impactar nos interesses de segurança pública nos âmbitos municipal, estadual, que tenham possibilidades de desencadeamento regional e nacional²⁰;
4. Estruturar procedimentos para acionar uma força de reação rápida para intervir nas situações mais críticas e emergenciais, tal qual o ocorrido com o Estado do Rio de Janeiro em 2018, a partir do modelo adotado pelo Comando Militar do Leste, devido a sua capacidade de mobilização rápida e da eficiência, eficácia e efetividade de seus procedimentos de gestão;
5. Planejar a adoção de ações estruturantes visando a recuperação da capacidade operativa dos órgãos de segurança pública afetados pela situação crítica;
6. Implantar um sistema de governança para essa estrutura permanente, com vistas a promover o uso eficiente e efetivo dos recursos, assegurando a transparência de gestão;

¹⁹ Tome-se como exemplo o Sistema de Alerta Antecipado (Early Warning System) da Organização do Tratado do Atlântico Norte. Vide: KRIENDLER, J. **NATO Intelligence and Early Warning**. North Atlantic Treaty Organization (NATO): Conflict Studies Research Centre, mar. 2006.

²⁰ Este autor orientou a aplicação desse conceito ao caso da estabilidade do sistema bancário brasileiro, como pode ser visto em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/145507/139498>>.

7. As informações oriundas de novas intervenções federais e ações similares em segurança pública devem realimentar as bases de dados e aperfeiçoar o processo de planejamento estratégico do CCSSP.

As ações emergenciais e estruturantes propostas pelo CCSSP não entrariam em conflito com o estabelecido na Constituição Federal²¹, pois serão acionadas em situações nas quais a garantia da lei e da ordem estão fragilizadas, conforme estabelecido no Decreto N° 3.897, de 24 de agosto de 2001, que fixa as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem.

É por esse motivo que a participação do Ministério da Defesa no CCSSP deve ser relevante, visto que a Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro demonstrou que as Forças Armadas têm muito a colaborar com o planejamento, gestão e controle da segurança pública, sobretudo com a proposição de ações estruturantes. Esse destaque para as Forças Armadas é justificado, pois o envolvimento dos militares em questões de segurança pública é estratégico para garantir a eficácia, eficiência e efetividade das ações necessárias, pois essas forças estão bem-equipadas, treinadas, disciplinadas e motivadas para manter a lei e a ordem, diante de qualquer ameaça interna ou externa.

Adicionalmente, as Forças Armadas têm a capacidade e os meios para mobilização rápida, dirigem-se pelo cumprimento da

²¹ O Art. 144 da Constituição Federal determina que a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio sejam exercidas pela polícia federal, polícia rodoviária federal, polícia ferroviária federal, polícias civis, polícias militares e corpos de bombeiros militares.

ordem e hierarquia, têm pleno comprometimento com as causas nacionais e têm o planejamento estratégico intrínseco em seus processos cotidianos de gestão.

5.2.5 Resultados Esperados

A criação de uma estrutura permanente para acompanhar a segurança pública nos âmbitos municipal, estadual, regional e nacional, que absorverá boa parte do conhecimento produzido pelo caso da Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro, é uma forma eficaz, eficiente, efetiva e relevante de gestão do conhecimento e transmissão do legado informacional gerado.

5.3 PROPOSTA 2 – *SOFTWARE* LIVRE PARA SUPORTAR O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

5.3.1 Objetivo

Analisar a disponibilidade de *softwares* livres para dar suporte à elaboração, monitoramento e controle do processo de planejamento estratégico de futuras intervenções federais e ações similares de segurança pública, considerando sobretudo os programas que disponibilizam ferramentas de *Business Intelligence*²², o que favorece o acompanhamento e controle do sistema de avaliação de desempenho.

²² Esse termo na língua inglesa pode ser traduzido como Inteligência do Negócio ou Inteligência Empresarial. É o termo utilizado para definir um conjunto de ferramentas analíticas aplicadas na transformação de dados brutos em informações para suportar os processos decisórios empresariais.

5.3.2 Justificativa

Os processos de planejamento estratégico envolvem um volume acentuado de informações, que precisam ser estruturadas e convertidas em conhecimento útil para dar suporte ao processo decisório e à avaliação do alcance das metas estabelecidas.

O manuseio de tal volume de informações é favorecido pelo uso de programas computacionais, notadamente pelo uso de sistemas que dispõem de ferramentas analíticas de *Business Intelligence*.

5.3.3 Atores Envolvidos

Propõe-se que as ferramentas computacionais apresentadas sejam incorporadas ao sistema de planejamento permanente proposto no item “1”, o que abrangeria os Membros do Ministério da Justiça, Membros do Ministério da Defesa e demais Representantes das Secretarias Estaduais de Segurança Pública.

5.3.4 Metodologia

A escolha de um *software* para gerenciar o processo de planejamento estratégico e o sistema de avaliação de desempenho balanceado partiu das seguintes premissas:

1. Gratuidade do licenciamento de uso;
2. Objetivo de desenvolvimento do *software*;
3. Confiabilidade da desenvolvedora do sistema;
4. Relevância dos atuais usuários do sistema;
5. Idioma do *software* em língua portuguesa;
6. Opção de uso do sistema *online*;
7. Adequação das funções disponíveis às necessidades do processo;

8. Usabilidade do sistema;
9. Disponibilidade de ferramenta de *Business Intelligence*.

Após uma busca intensa na internet foram encontrados somente dois softwares de suporte ao processo de planejamento estratégico de licenciamento gratuito: i) ForPDI²³ e ii) *Strategy Map Balanced Scorecard*²⁴. Enquanto que a 2ª opção é disponibilizada em língua inglesa e consta de uma *home-page* de conteúdo limitado e mal estruturado, o *software* ForPDI é apresentado em um *site* bem estruturado, com farta informação de suporte, com distribuição gratuita de manual e livro eletrônico de apoio²⁵ para *download* e vídeos para capacitação no uso *online*.

A análise prévia indicou que o ForPDI é o *software* mais indicado a ser recomendado para o processo de planejamento estratégico de futuras intervenções, pois é gratuito e, *a priori*, seu *site* apresenta maior volume de informações²⁶ para a análise das demais oito premissas:

1. Objetivo de desenvolvimento do *software*. O ForPDI é uma plataforma aberta para gestão e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI de universidades federais e outras instituições públicas, e teve origem na necessidade de oferecer uma ferramenta para acompanhamento do PDI em tempo real;

²³ Disponível no site: <<https://forpdi.org/>>.

²⁴ Disponível no site: <<http://www.strategykpi.com/>>.

²⁵ SANT'ANA, T. D., et al. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino*. Alfenas: FORPDI, 2017, 130 p.

²⁶ Todas as informações para a análise das premissas têm origem no site: <<https://forpdi.org/>>.

2. Confiabilidade da desenvolvedora do sistema. O ForPDI foi desenvolvido pelas Universidades Federais de Alfenas e Lavras, pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD) e pelo Núcleo de P&D para Excelência e Transformação do Setor Público (NEXT), da Universidade de Brasília;
3. Relevância dos atuais usuários do sistema. Atualmente, 69 instituições federais de ensino superior utilizam a ferramenta;
4. Idioma do *software* em língua portuguesa. O *software* é produzido no Brasil e em língua portuguesa;
5. Opção de uso do sistema *online*. O sistema originalmente era ofertado na modalidade *online*, mas no momento encontra-se em processo de migração para operação *offline*, requerendo o uso de um servidor;
6. Adequação das funções disponíveis às necessidades do processo. Dentre as funcionalidades do *software* ForPDI, destacam-se: i) painel de bordo; ii) criação de planos estratégicos, indicadores e metas; iii) notificações; iv) informações orçamentárias; v) plano de ações nos indicadores; vi) geração automática de metas; e vii) criação de documentação do PDI;
7. Usabilidade do sistema. As informações contidas no *site* do ForPDI mostram telas capturadas do sistema e parecem indicar que a navegação é fluída e a inserção e edição dos dados são feitas de forma simples. Além disso, o sistema é baseado em *software* livre, o que possibilita que o usuário faça as alterações e melhorias que julgar necessárias;

8. Disponibilidade de ferramenta de *Business Intelligence*. O programa computacional apresenta um manual de bordo para acompanhar os resultados do planejamento e análise de dados em tempo real.

Finalmente, após a análise das nove premissas para seleção de *software* para suportar futuros processos de planejamento em situações de intervenção em segurança pública e similares, recomenda-se o uso do *software* ForPDI em tais iniciativas. Destaque-se que esse sistema computacional poderá ser utilizado individualmente pelos planos auxiliares ao planejamento estratégico, como:

- ▶ Plano de Comunicação Social;
- ▶ Plano Orçamentário;
- ▶ Plano de Preparação da Transição;
- ▶ Plano de Legado;
- ▶ Plano de Aquisições;
- ▶ Plano de Gestão do Conhecimento.

No caso do plano de Gestão de Riscos, os patrocinadores do ForPDI produziram um *software* específico para tratar dessas questões, que é o ForRISCO²⁷.

²⁷ Vide o site: <<http://www.forrisco.org/>>.

5.3.5 Resultados Esperados

O gerenciamento eletrônico do processo de planejamento estratégico pode favorecer o alcance da missão institucional e a atualização constante dos indicadores de desempenho pode apoiar a concepção e o desenvolvimento de um sistema de alerta antecipado (vide a proposta “1”), que poderá antecipar crises na segurança pública e acionar, com antecedência, o início de futuros processos de Intervenção Federal.

Além disso, o uso do *software* ForPDI, que foi sugerido para esse gerenciamento eletrônico, também pode ser estendido aos demais planos auxiliares, o que poderá aumentar a efetividade sistêmica do processo. E, em termos específicos ao caso da gestão de riscos, tem-se a adoção do *software* ForRISCO como elemento adicional para aumento da efetividade do processo.

5.4 PROPOSTA 3 – FERRAMENTA ANALÍTICA PARA AVALIAÇÃO DA ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA

5.4.1 Objetivo

Propor um modelo técnico-científico para mensurar o grau de alinhamento entre o diagnóstico estratégico e os demais elementos do sistema de avaliação de desempenho balanceado, que são as estratégias, as metas estratégicas, os indicadores de desempenho e os planos de ação.

5.4.2 Justificativa

O alinhamento entre os elementos do mapa estratégico busca assegurar que haja convergência entre os objetivos, estratégias, metas e ações, resultando em um sistema de avaliação de desempenho balanceado e que representa a melhor forma de mensurar o alcance da missão institucional.

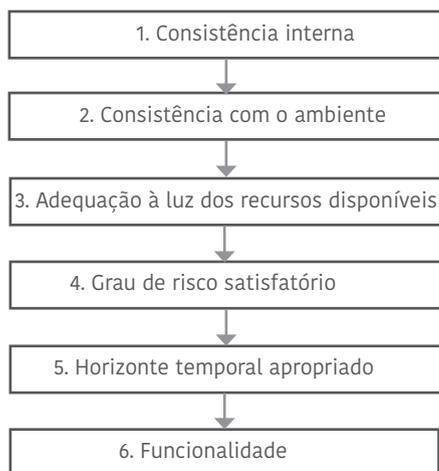
5.4.3 Atores Envolvidos

Decisores e corpos funcionais de alto, médio e baixo escalão na gestão da Intervenção Federal.

5.4.4 Metodologia

O Capítulo 3 apresentou uma ferramenta analítica para mensuração do grau de conformidade do processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal. Adicionalmente, esta proposta mostra como desenvolver uma análise de adequação dos objetivos estratégicos estabelecidos, à luz da teoria de suporte. Considerando-se a teoria clássica que rege o planejamento estratégico, encontrou-se em Tilles (1963) uma sequência lógica de passos para a avaliação da estratégia corporativa, que pode ser direcionada à Intervenção Federal, como pode ser visto na metodologia apresentada na Figura 22.

FIGURA 22 – METODOLOGIA PARA AVALIAR A ESTRATÉGIA CORPORATIVA



Fonte: Adaptado de Tilles (1963)

De acordo com Tilles (1963), se todos os seis elementos apresentados na Figura 22 forem alcançados, a organização tem os objetivos estratégicos apropriados para dirigir suas ações. A seguir, apresenta-se um detalhamento desses seis elementos, considerando-os como uma proposta metodológica consistente para a análise da adequação estratégica do caso da Intervenção Federal.

1. A estratégia é consistente internamente?

A consistência interna se refere ao impacto acumulado das políticas próprias aos objetivos estratégicos. A expectativa é de que cada política se ajusta a um padrão integrado. Isso significa

que deve-se avaliar como que cada política se relaciona às demais políticas e aos demais objetivos estratégicos. A consistência interna é um elemento importante para avaliar os objetivos estratégicos, pois identifica aquelas áreas onde as escolhas estratégicas terão de ser feitas. A existência de um objetivo estratégico inconsistente pode não ser o suficiente para colocar a organização em dificuldades. Mas, isso significa que há um ponto que requer atenção, pois sua fragilidade poderá comprometer o sistema como um todo.

2. A estratégia é consistente com o ambiente?

A consistência com o ambiente tem aspectos estáticos e dinâmicos. Em termos estáticos, essa consistência implica em julgar a eficácia das políticas com respeito a como o ambiente se comporta no momento. Em um senso dinâmico, significa julgar a eficácia das políticas com respeito ao ambiente em mutação. Como uma proposta de objetivo estratégico viável é assegurar o sucesso no longo prazo de uma organização ou de uma estrutura²⁸, e considerando que o ambiente que envolve uma organização está em permanente mudança, deve-se assegurar que a gestão avalie constantemente o grau pelo qual as políticas estabelecidas são consistentes com os estados atual e futuro do ambiente.

²⁸ No caso da Intervenção Federal, entende-se por longo prazo a transferência e continuidade do legado.

3. A estratégia é apropriada de acordo com os recursos disponíveis?

Os recursos como capital, competência e instalações são necessários para o alcance dos objetivos estratégicos. Seu correto dimensionamento é fundamental para o êxito do processo de planejamento estratégico, considerando questionamentos como:

► *Quais são os recursos críticos?*

O atributo estratégico essencial é que os recursos representem as ações potenciais e que, tomados em conjunto, representem sua capacidade de responder às ameaças e oportunidades que a organização identificou no ambiente. De um ponto de vista de ações potenciais, um recurso pode ser crítico: i) se é um fator que limita o alcance dos objetivos estratégicos, e ii) se ele é o elemento que a organização irá explorar como sua própria estratégia.

► *A estratégia é apropriada aos recursos disponíveis?*

Uma das questões mais difíceis de se tratar ao definir a estratégia é encontrar um equilíbrio entre os objetivos estratégicos e os recursos disponíveis. Isso requer uma estimativa apropriada do total de recursos requeridos para alcançar determinados objetivos, a taxa pela qual serão comprometidos e a probabilidade de sua disponibilidade.

4. A estratégia envolve um grau de risco aceitável?

Os objetivos estratégicos e os recursos considerados em conjunto determinam o grau de risco que a organização está tomando, que é uma escolha gerencial crítica. Cada organização deve decidir a quantia de risco que está apta a assumir. A avaliação

do grau de risco associado a cada objetivo estratégico pode ser feito a partir de várias técnicas, desde modelos quantitativos até técnicas de conjugação de elementos quantitativos com qualitativos. Nesse ponto, e em complemento à proposta “2”, sugere-se a consideração do *software* livre ForRisco²⁹, que integra ferramenta de *business intelligence* que favorece esse tipo de análise, que é crucial em um processo de planejamento estratégico.

5. A estratégia tem um horizonte temporal apropriado?

O alinhamento dos objetivos estratégicos com o horizonte temporal é fundamental para que as metas sejam estabelecidas de forma apropriada ao seu alcance. No caso da Intervenção Federal em Segurança Pública, é importante assegurar que as ações potenciais emergenciais tenham o curto prazo estabelecido, enquanto que as ações estruturantes foquem os prazos médio e longo, estando acompanhadas de medidas de transferência de legado nos casos de missões de prazo definido.

6. A estratégia é funcional?

A definição de um sistema de avaliação de desempenho baseado em indicadores é uma forma de definir a funcionalidade da estratégia ou do objetivo estratégico. Mas, é importante assegurar que os indicadores mensurem a influência de dois fatores críticos combinados: o objetivo estratégico selecionado e a habilidade com a qual ele está sendo executado. O ideal é que, além dos indicadores de avaliação estabelecidos, sejam utilizados outros

²⁹ Esse *software* foi apresentado na proposta 2.

indicadores para acompanhar o progresso do processo de planejamento estratégico:

- ▶ O grau de consenso que existe entre os decisores e dirigentes com respeito aos objetivos estratégicos e políticas de ação;
- ▶ O ponto em que as principais áreas de escolha gerencial são identificadas com antecedência, o que possibilitará explorar uma maior variedade de cursos de ação;
- ▶ O ponto em que os recursos requeridos estão alinhados com as demandas, sem que seja necessária a redução de custos ou a eliminação de programas por falhas no planejamento.

Além desses elementos de adequação estratégica, é necessário atentar para uma série de ações que podem favorecer o processo de planejamento estratégico, assegurando sua efetividade. De acordo com Poister (2010), tais ações são as seguintes:

- ▶ Identificar e monitorar medidas apropriadas de desempenho para traçar o progresso na implementação de iniciativas estratégicas e alcançar os objetivos e metas estratégicas;
- ▶ Avaliar os dados de desempenho em sessões periódicas de revisão estratégica e fazer ajustes de acordo com a necessidade para manter a implementação nos trilhos;
- ▶ Alinhar os orçamentos com as prioridades estratégicas, alocar recursos para custear novas iniciativas estratégicas e desafiar as unidades operacionais a mostrar como suas propostas orçamentárias favorecem a estratégia;
- ▶ Incorporar metas e objetivos relacionados ao Plano Estratégico nos processos de planejamento e avaliação de de-

sempenho, bem como oferecer gratificações para estimular o avanço da estratégia, se possível;

- ▶ Promover a visão e o Plano Estratégico internamente para mobilizar o comprometimento dentro da organização;
- ▶ Comunicar a estratégia aos envolvidos externos e solicitar seu apoio no avanço da estratégia, se necessário;
- ▶ Enfatizar a consistência com a estratégia em propostas, pedidos e outras comunicações externas para construir credibilidade e obter apoio dos corpos governamentais, agências públicas e outras instituições.

5.4.5 Resultados Esperados

Espera-se que a adoção dos procedimentos analíticos apresentados neste tópico possam favorecer a estruturação do mapa estratégico de futuras ações de intervenção em segurança pública e similares, o que poderá favorecer o alcance da missão institucional a ser estabelecida.

5.5 PROPOSTA 4 – FERRAMENTA ANALÍTICA MULTICRITERIAL APLICADA AO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BALANCEADO

5.5.1 Objetivo

Aperfeiçoar o sistema de avaliação de desempenho balanceado (*Balanced Scorecard*) por meio da incorporação de níveis de diferenciação da importância relativa (pesos) dos elementos que compõem o Mapa Estratégico da Intervenção Federal.

5.5.2 Justificativa

O cálculo do grau de alcance da missão institucional foi operacionalizado considerando-se uma distribuição uniforme dos pesos entre os elementos que conformam o mapa estratégico da Intervenção Federal. A atribuição de níveis de importância relativa diferenciada aperfeiçoará o sistema de avaliação, ao destacar os elementos que têm maior importância no alcance da missão.

5.5.3 Atores Envolvidos

A diferenciação das importâncias relativas dos elementos do mapa estratégico requer o envolvimento dos decisores e membros da alta gestão na emissão de juízos de valor baseados em suas preferências e valores, que deverão ser suportados por um ou mais facilitadores, os quais operacionalizarão o processo de modelagem.

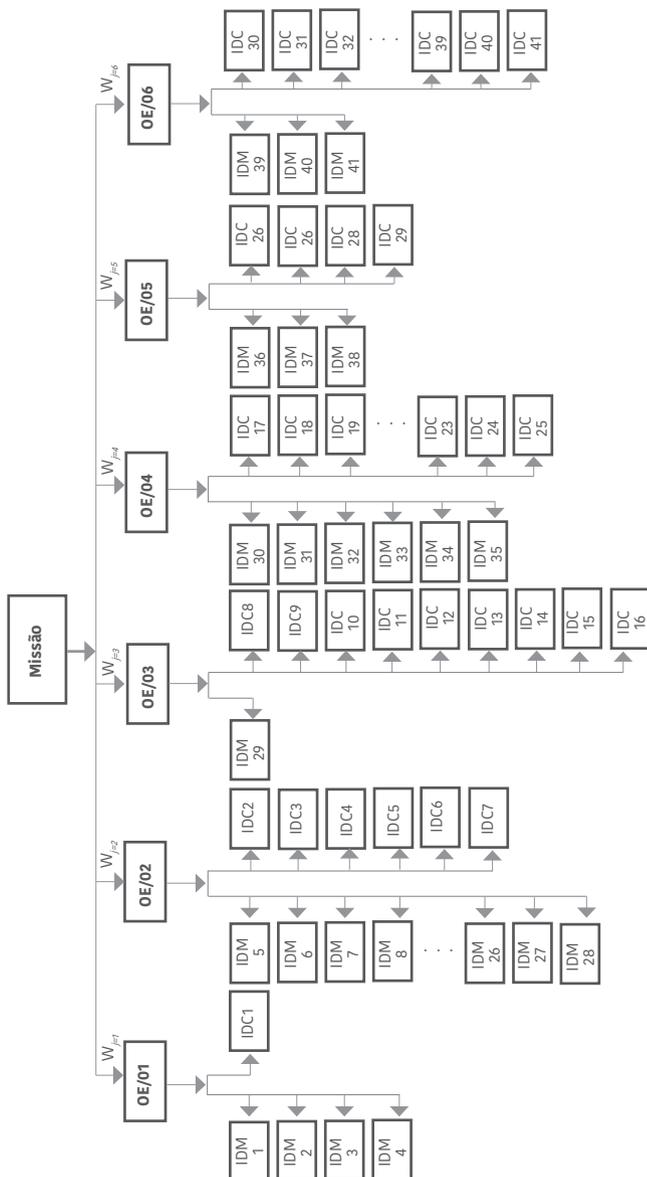
5.5.4 Metodologia

O sistema de avaliação de desempenho balanceado pode ser aperfeiçoado pela atribuição de níveis de importância relativa diferenciada entre os elementos do mapa estratégico. Tal diferenciação pode ser aplicada nos âmbitos global e local.

No âmbito global, a diferenciação dos níveis de importância relativa refere-se aos objetivos estratégicos, enquanto que, no âmbito local, tal diferenciação pode ser aplicada nos níveis de estratégias, metas, planos de ação (emergenciais ou estruturantes) e nos próprios indicadores de desempenho (mensuráveis e de controle).

Como exemplo de diferenciação de importância relativa no âmbito global, tem-se a estrutura de avaliação apresentada na Figura 23.

FIGURA 23 – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DO PEIF



Fonte: Elaboração do autor.

A Figura 23 mostra uma estrutura sintética do alcance da missão institucional do GIFRJ, que está condicionada pelos seis objetivos estratégicos estabelecidos, sendo que cada um dos quais é mensurado por seus indicadores de desempenho, que estão divididos entre indicadores de desempenho mensuráveis (IDM) e indicadores de desempenho de controle (IDC). A figura evidencia os fatores de ponderação w_k , $\forall k = 1, \dots, m$ e $m=6$, os quais podem exprimir a diferenciação nos níveis de importância relativa dos objetivos estratégicos da Intervenção Federal, desde que $w_k \neq 1/6$.

Logo, considerando-se os fatores de ponderação para cada um dos objetivos estratégicos, tem-se que o grau de alcance global da missão institucional, de uma forma geral, é calculado pela soma ponderada:

$$GA_g = \sum_{k=1}^m GA_k w_k \quad (4)$$

onde:

GA_g é o grau de alcance global da g -ésima missão institucional;
 GA_k é o grau de alcance do k -ésimo objetivo estratégico, que no caso em pauta refere-se ao quantitativo médio dos valores obtidos por seus indicadores; e

w_k é o nível de importância relativa (ou peso) do k -ésimo objetivo estratégico.

Esse procedimento lógico pode ser estendido para a inclusão de fatores de ponderação em outros elementos estratégicos, como por exemplo, para diferenciar a importância entre os indicadores de desempenho mensuráveis e de controle e, ainda, para diferenciar os pesos dos indicadores de desempenho em cada um dos objetivos estratégicos. Ou seja, os decisores e altos ges-

tores podem definir o número de níveis da estrutura decisória que será alvo da diferenciação.

Diante da possibilidade de se atribuir fatores de ponderação diferenciados aos elementos do sistema de avaliação, requer-se definir o tipo de ferramenta analítica que pode ser utilizada para tal.

A literatura que trata de ferramentas analíticas para o suporte a processos decisórios é ampla e pode ser direcionada aos Métodos Multicritérios de Análise de Decisão (MMAD), que objetivam agregar as preferências e valores dos decisores em sistemas de avaliação. Autores clássicos nessa linha de estudos, como Roy (1985) e Vincke (1995) classificam os MMAD em três tipos:

- ▶ Métodos de critério único de síntese: usualmente associados à escola americana, assumem que existe uma função de utilidade ou função de valor para representar as preferências e valores dos decisores. A avaliação dessa função pode ser feita pelo uso de modelos aditivos ou multiplicativos, partindo da hipótese de que existe uma função parcial de utilidade u_j , de acordo com cada atributo j .
- ▶ Métodos *Outranking*³⁰: esses métodos, também conhecidos como MCDA³¹, fazem parte da ala europeia de estudos de métodos multicritérios e seus principais pesquisadores são franceses e belgas. É um tipo de modelagem aplicada quando se dispõe de um conjunto de alternativas a serem comparadas diretamente pelos decisores, o que resulta na

³⁰ Uma tradução apropriada em termos técnicos é desclassificação.

³¹ Abreviatura do termo em língua inglesa – Multiple-criteria Decision Analysis –, cuja tradução apropriada em termos técnicos é Análise de Decisão Multicriterial.

escolha da alternativa para a qual convergem as preferências majoritárias dos decisores.

- ▮ Métodos iterativos: baseiam-se em técnicas de programação matemática envolvendo conjuntos contínuos de alternativas com espaços contínuos de soluções. São modelagens mais sofisticadas em termos técnico-científicos.

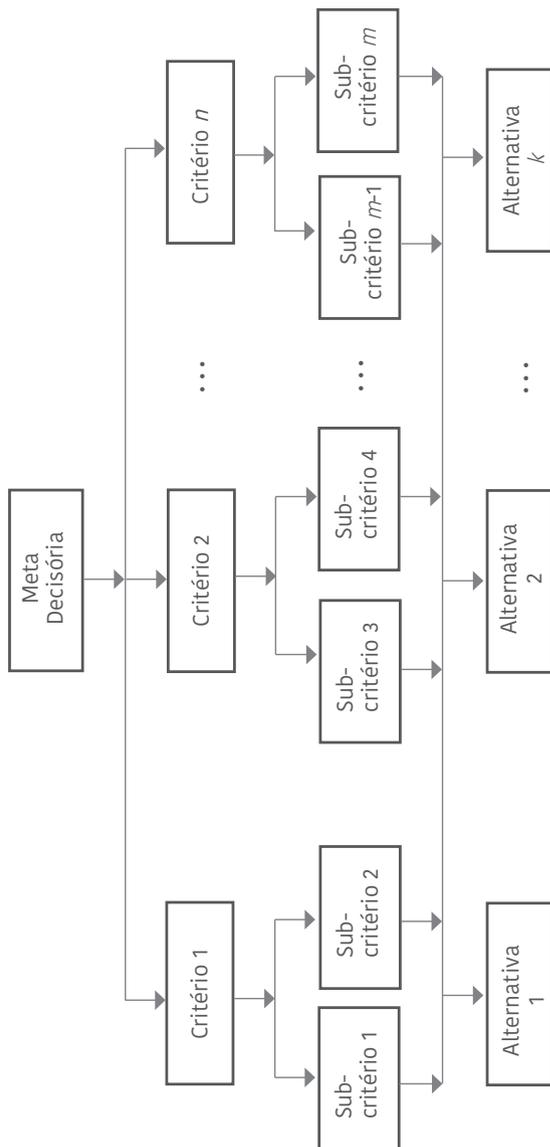
Dentre as três classes de MMAD os métodos de critério único de síntese são os mais apropriados para o sistema de avaliação de desempenho de Planos Estratégicos, visto que sua capacidade de sintetizar o problema decisório em uma função de valor. Os MMAD são de vasta aplicação em problemas decisórios, tendo sido relatados em vários trabalhos técnico-científicos na literatura acadêmica.

A ferramenta mais difundida dessa classe de métodos é o Analytic Hierarchy Process (AHP)³². O AHP foi proposto por Thomas L. Saaty (1991) em meados da década de 1970 e trata de problemas decisórios em duas etapas: i) construção de estrutura hierárquica da informação e ii) avaliação.

A fase de construção da hierarquia resulta na estruturação do problema em níveis, mostrando as relações entre as metas da decisão, os critérios que exprimem os objetivos e seus sub-critérios, bem como as alternativas que envolvem a decisão. A Figura 24 é uma representação desse tipo de estrutura hierárquica.

³² Esse termo na língua inglesa pode ser traduzido como Processo de Análise Hierárquica.

FIGURA 24 – ESTRUTURA HIERÁRQUICA GENÉRICA DE PROBLEMAS DE DECISÃO



Fonte: Adaptado de Saaty (1991).

A estrutura hierárquica genérica da Figura 24 pode ser adaptada à nomenclatura utilizada no problema decisório em análise. No caso da Intervenção Federal, a Figura 23 é uma representação hierárquica do problema decisório, na qual a meta decisória é o alcance da missão institucional, os objetivos estratégicos são os critérios de análise e seus indicadores são as funções de valor utilizadas para avaliá-los.

Destaque-se que a estruturação do problema exige que o decisor ou grupo de decisores participe ativamente do processo decisório, o que pode ocasionar um maior comprometimento com a implementação da decisão recomendada pelo modelo, visto que a mesma considera suas preferências e valores.

A fase de avaliação da estrutura hierárquica é dedicada à estimação dos pesos ou Índices de importância relativa dos critérios, sub-critérios ou demais elementos informacionais da estrutura. O método AHP considera que tais elementos informacionais podem ter dimensões diferentes, inclusive qualitativas e quantitativas, que podem ser representados de forma clara e definitiva a partir das expressões de preferências e valores dos decisores.

Tomando como exemplo uma estrutura hierárquica simples para o caso da Intervenção Federal, como retratado na Figura 23 e formulado em (4), onde busca-se a atribuição de pesos diferenciados para os k 's objetivos estratégicos (OE), o termo a_{ij}^{33} , $\forall i, j = 1, \dots, n$, e $n=6$, representa as intensidades de importância de OE_i quando comparado com o OE_j , de acordo com a escala de julgamento de importância proposta pelo AHP, conforme consta da Tabela 31.

³³ Embora os objetivos estratégicos sejam representados pelo subscrito k nas equações (2), (3) e (4), a alusão aos subscritos i e j ocorre somente para fins de operacionalização da abordagem genérica do AHP.

TABELA 31 – ESCALA DE JULGAMENTO DE IMPORTÂNCIA DO AHP

Escola	Definição	Descrição
1	Importância igual	Dois critérios potenciais contribuem igualmente para o objetivo.
3	Importância fraca de uma sobre a outra	A experiência e o julgamento favorecem levemente um critério em relação ao outro.
5	Importância forte	A experiência e o julgamento favorecem fortemente um critério em relação ao outro.
7	Importância muito forte	Um critério é fortemente favorecido em relação ao outro e sua dominância é demonstrada na prática.
9	Importância absoluta	A evidência favorecendo um critério em relação ao outro é do mais alto grau de certeza.
2,4,6,8	Valores intermediários entre dois julgamentos adjacentes	Quando é necessária uma condição de compromisso.
Recíprocos*		

*Se OE_i tem uma das intensidades de importância ou de preferência de 1 a 9 quando comparado com OE_j , então OE_j tem o valor recíproco quando comparado com OE_i .

Fonte: Adaptado de Saaty (1991).

Os termos a_{ij} são dispostos em uma matriz quadrada A , ou

$$A = \begin{pmatrix} a_{1,1} & \cdots & a_{1,n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n,1} & \cdots & a_{n,n} \end{pmatrix} \quad (5)$$

onde a_{ji} é o recíproco de a_{ij} , ou $a_{ji} = 1/a_{ij}$, $i, j=1, \dots, n$.

A resolução da matriz A pode ser operacionalizada pelo cálculo do autovalor v_i :

$$v_i = \left(\prod_{j=1}^n a_{ij} \right)^{1/n} \quad (6)$$

cuja normalização resulta no autovetor de prioridades \mathbf{w} , o qual expressa as importâncias relativas (pesos) de cada um dos objetivos estratégicos da Intervenção Federal:

$$\mathbf{w}_{n \times 1} = \begin{pmatrix} w_1 = v_1 / \sum_{i=1}^n v_i \\ w_2 = v_2 / \sum_{i=1}^n v_i \\ \vdots \\ w_n = v_n / \sum_{i=1}^n v_i \end{pmatrix} \quad (7)$$

O método AHP pressupõe o princípio da transitividade³⁴, razão lógica que pode apoiar o processo decisório, ao indicar possíveis julgamentos irracionais por parte dos decisores. A identificação de violações a essa lógica é importante no processo, visto que as comparações a_{ij} resultam de classificações subjetivas, tornando o sistema de avaliação suscetível à irracionalidade.

A fim de diagnosticar violações ao princípio da transitividade, o método AHP sugere o cálculo de um índice de consistência dos julgamentos. De acordo com Lane e Verdini (1989), o procedimento de cálculo do índice de consistência parte do produto da matriz \mathbf{A} (5) pelo vetor de pesos \mathbf{w} (7), obtendo-se:

$$\mathbf{Aw} = \begin{pmatrix} a_{1,1} & \cdots & a_{1,n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n,1} & \cdots & a_{n,n} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{pmatrix} \quad (8)$$

A partir de \mathbf{Aw} pode-se calcular o autovalor máximo λ_{\max} , que mede o desvio médio dos pesos calculados em relação às linhas da matriz de juízos de valor ponderadas pelo vetor de pesos (para cada i):

³⁴ O princípio da transitividade estabelece que, em termos comparativos, se A é preferível a B, B é preferível a C, então A é preferível a C.

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{[Aw]_i}{w_i} \quad (9)$$

Na sequência, calcula-se o índice de consistência dos juízos de valor:

$$IC = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (10)$$

o qual é comparado com o índice de consistência aleatório de juízos de valor, conforme consta do Tabela 32, resultando na razão de consistência:

$$RC = \frac{IC}{IR} \quad (11)$$

TABELA 32 – ÍNDICE RANDÔMICO (IR) PARA CÁLCULO DO ÍNDICE DE CONSISTÊNCIA

<i>n</i>	IR
1	0,00
2	0,00
3	0,52
4	0,89
5	1,11
6	1,25
7	1,35
8	1,40
9	1,45
10	1,49

Fonte: Adaptado de Saaty (1991).

Saaty e Vargas (2001) propõem que a razão de consistência (RC) seja interpretada de acordo com o grau n da matriz de juízos de valor:

- ▶ $n = 3$: $RC \leq 0,05$ – se a matriz de julgamentos resultar da comparação de três elementos, a RC deve ser de no máximo 0,05. Caso a RC supere 0,05, recomenda-se que os decisores retomem o julgamento dos elementos da matriz;
- ▶ $n = 4$: $RC \leq 0,09$ – se a matriz de julgamentos resultar da comparação de quatro elementos, a RC deve ser de no máximo 0,09. Isto é, tolera-se no máximo que haja um desvio de 9% nos juízos de valor realizados. Caso a RC supere 0,09, recomenda-se que os decisores retomem o julgamento dos elementos da matriz;
- ▶ $n \leq 5$: $RC \leq 0,10$ – se a matriz de julgamentos resultar da comparação de cinco elementos, a RC deve ser de no máximo 0,10, o que significa uma tolerância nos desvios de irracionalidade de no máximo 10%. Caso a RC supere 0,10, recomenda-se que os decisores retomem o julgamento dos elementos da matriz;

Como exemplo de aplicação dessa ferramenta analítica, considere-se a estrutura hierárquica exposta na Figura 23. Nesse caso, busca-se estabelecer um vetor de pesos para diferenciar a importância relativa dos objetivos estratégicos da Intervenção Federal, com vistas ao alcance da missão institucional.

Partindo-se de uma atribuição de juízos de valor aleatória, com o único objetivo de demonstrar o uso do AHP ao caso do sistema de avaliação de desempenho do PEIF, tem-se a seguinte matriz de comparações paritárias:

TABELA 33 – AVALIAÇÃO GLOBAL DA ESTRUTURA HIERÁRQUICA – EXEMPLO PEIF

	OE/01	OE/02	OE/03	OE/04	OE/05	OE/06	$v_i = (\prod_{ij})^{1/n}$	w_i	Aw	Aw/w	$\lambda^{\text{máx}}$
OE/01	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	3,0	38,06%	2,34	6,16	6,1223
OE/02	0,5	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	2,0	25,16%	1,53	6,10	IC 0,0245
OE/03	0,3	0,5	1,0	2,0	3,0	4,0	1,3	16,02%	0,98	6,10	RC 0,0196
OE/04	0,3	0,3	0,5	1,0	2,0	3,0	0,8	10,09%	0,62	6,10	Val. Sim
OE/05	0,2	0,3	0,3	0,5	1,0	2,0	0,5	6,43%	0,39	6,10	n 6
OE/06	0,2	0,2	0,3	0,3	0,5	1,0	0,3	4,25%	0,26	6,17	

Fonte: Elaboração do autor.

A Tabela 33 sintetiza o processo de avaliação global, que foi operacionalizado pela solução das equações (5) a (11) e que culminou com o vetor de pesos diferenciados dos objetivos estratégicos (vide coluna 9). É possível verificar que, nessa simulação de preferências e valores atribuídos aos objetivos estratégicos, o vetor de pesos foi validado a partir da análise do índice de consistência, que apurou um desvio menor (1,96%) do que os 10% previstos para uma matriz dessa magnitude.

Como exercício final do uso dessa ferramenta, considere-se a equação (4), cujos insumos são os valores médios dos indicadores de desempenho dos objetivos estratégicos³⁵ e o vetor de pesos apresentado na Tabela 33, o que aponta para um grau de alcance da missão institucional de:

$$GA_m = \sum_{k=1}^6 GA_{i,j} w_j = 123,65\% \times 38,06\% + 185,34\% \times 25,16\% + 75,00\% \times 16,02\% + 86,70\% \times 10,09\% + 53,95\% \times 6,43\% + 93,09\% \times 4,25\% = 121,87\%.$$

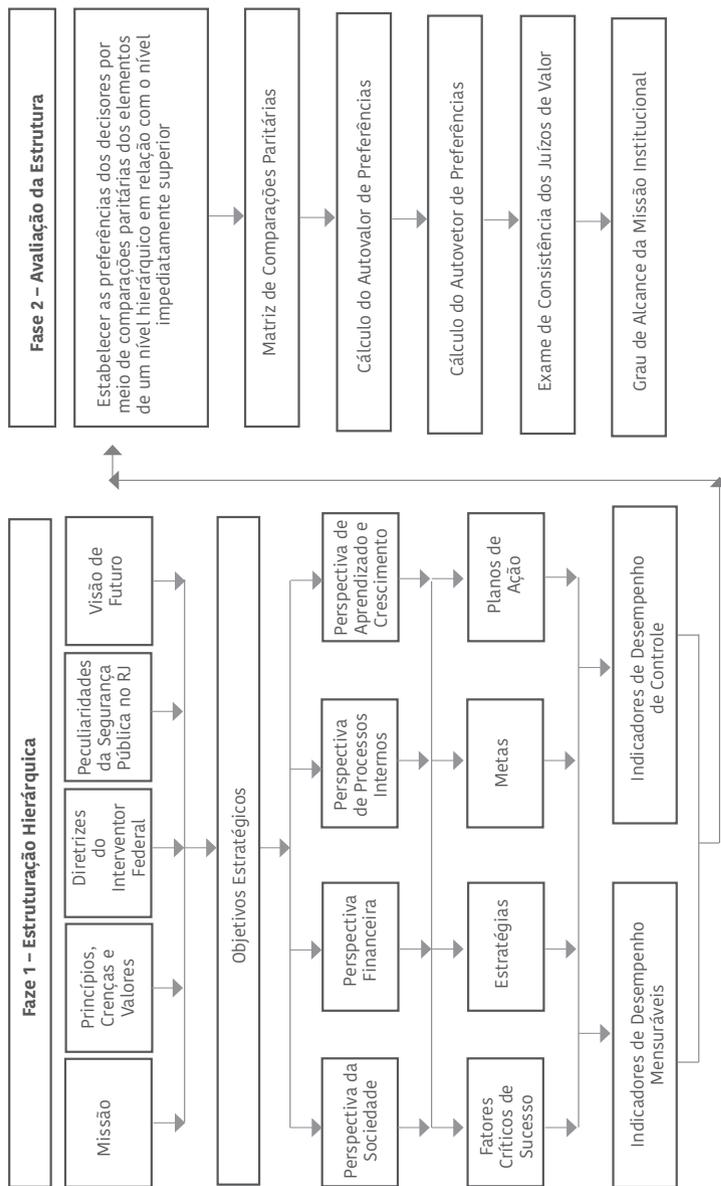
³⁵ Essas informações constam do Capítulo 4.

O resultado de 121,87% de alcance da missão institucional é cerca de 22% superior ao da medida calculada originalmente (102,96%), que considera uma distribuição uniforme de pesos. É importante reforçar que os pesos calculados foram apenas uma mera simulação e que não representam a real atribuição de juízos de valor ao processo.

A Figura 25 apresenta as fases de aplicação do processo analítico proposto. Os cálculos do AHP podem ser implementados no excel ou operados por meio de *softwares* especializados, como por exemplo, o *software superdecisions*³⁶.

³⁶ Vide: <www.superdecisions.com>.

FIGURA 25 – PROCESSO ANALÍTICO PARA DIFERENCIAÇÃO DOS ÍNDICES DE IMPORTÂNCIA RELATIVA



Fonte: Elaboração do autor.

O uso do AHP para lastrear processos decisórios gerais no âmbito da gestão é realçada por Zavadskas e Turskis (2011), que destacam sua aplicação como ferramenta de larga utilização em processos decisórios. Isso destaca a importância do método para subsidiar vários dos processos decisórios em segurança pública, abrangendo desde situações complexas, como do dimensionamento de forças de segurança, até situações simples, como a da seleção dos fornecedores de munições.

Também é vasta a disponibilidade de aplicações do AHP em sistemas de avaliação de desempenho balanceados (*Balanced Scorecard*), o que atesta sua adequação ao problema decisório do alcance da missão institucional da Intervenção Federal. Como exemplo desse tipo de aplicação podem ser citados os estudos de DeWayne (2004), Pérez (*et al.*, 2004), Farrokhi (*et al.*, 2012) e Leung (*et al.*, 2006).

5.5.5 Resultados Esperados

Evidenciar a diferenciação das importâncias relativas dos elementos estratégicos é salutar ao processo decisório, pois torna-o mais realista, transparente e estimula os decisores e altos gestores a exprimirem suas preferências e valores com respeito ao problema que está sendo avaliado.

A participação dos decisores e altos gestores no processo de avaliação faz com que os mesmos se aproximem da estrutura informacional do problema em análise, o que costuma ampliar seu envolvimento e entendimento sobre o assunto. Além disso, a participação no processo costuma requerer que os envolvidos entrem em acordo sobre pontos polêmicos que costumam emergir no

momento de atribuição de juízos de valor, surgindo a necessidade de se buscar soluções de compromisso, onde os diferentes pontos de vista podem ser aproximados para que se alcance a meta institucional.

Como consequência, tem-se como resultados esperados a melhoria do sistema de avaliação de desempenho balanceado que, a partir do uso da modelagem apresentada, evidenciará os elementos do mapa estratégico que têm maior ou menor contribuição no alcance da missão institucional.

5.6 PROPOSTA 5 – ANÁLISE ECONOMÉTRICA PARA MENSURAÇÃO DO ALCANCE DAS METAS DE REDUÇÃO DAS TAXAS DE CRIMINALIDADE

5.6.1 Objetivo

Analisar a influência das ações da Intervenção Federal nos índices de criminalidade do Estado do Rio de Janeiro, procurando isolar os efeitos temporais de variáveis socioeconômicas e de crises política, de ética e fiscal.

5.6.2 Justificativa

O primeiro objetivo estratégico da Intervenção Federal é diminuir, gradualmente, os índices de criminalidade. O alcance desse OE/01 previu a conjugação de ações emergenciais e estruturantes, cujos impactos foram medidos por meio de quatro indicadores de desempenho mensuráveis e um indicador de desempenho

de controle. O grau de alcance desse objetivo foi de 123,65%³⁷, visto que 75% dos indicadores mensuráveis ultrapassaram a meta estabelecida. Embora a meta global desse objetivo tenha sido ultrapassada, há espaço para a realização de uma análise econométrica visando investigar as relações funcionais ao longo do tempo das taxas de criminalidade com fatores socioeconômicos e de crises política, de ética e fiscal que assolaram o Estado do Rio de Janeiro nas fases pré, durante e pós a intervenção, procurando associar tais resultados às ações de Intervenção Federal.

5.6.3 Atores Envolvidos

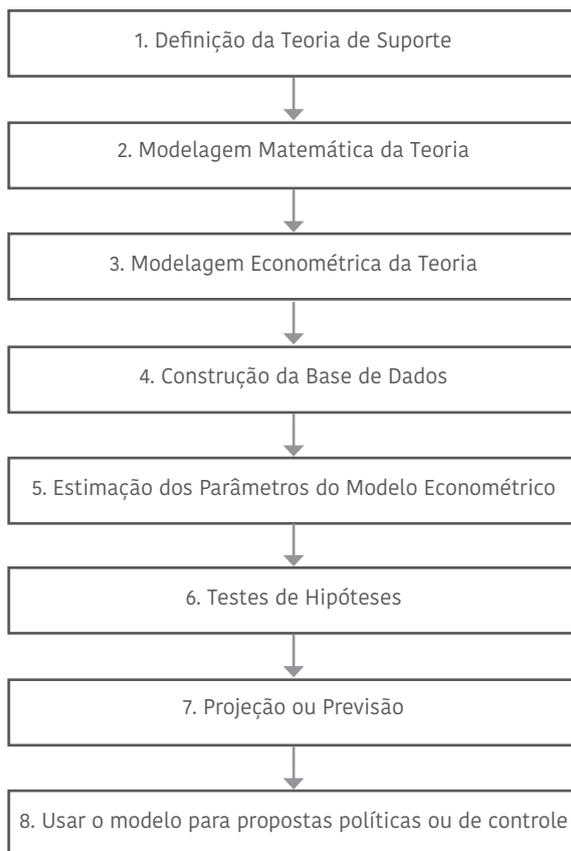
Pesquisadores doutores com formação na área de ciências sociais aplicadas ou engenharia, com experiência em modelagem econométrica, que devem trabalhar em conjunto com representantes do GIFRJ.

5.6.4 Metodologia

A análise econométrica proposta pode ser desenvolvida de acordo com as oito etapas metodológicas propostas por Gujarati e Porter (2009), como consta da Figura 26.

³⁷ Essa informação consta do Capítulo 4.

FIGURA 26 – ETAPAS METODOLÓGICAS DA ANÁLISE ECONOMÉTRICA



Fonte: Adaptado de Gujarati e Porter (2009)

A definição da teoria de suporte é fundamental para a condução dos trabalhos, pois é na teoria que se encontram as relações funcionais entre variáveis a serem investigadas. A teoria de suporte para o caso em estudo deve ser construída a partir da análise de

estudos clássicos da criminologia e da economia do crime, com desdobramentos posteriores em estudos empíricos de temas correlatos. As relações funcionais propostas podem ser formuladas em termos matemáticos, para dar suporte às demais etapas de modelagem.

As etapas 3 a 7 são específicas de modelagem e testes econométricos, que podem envolver a análise de séries temporais, que são específicas à uma unidade de observação, e a análise de dados em painel, onde se tem a combinação de várias unidades de observação mensuradas ao longo do tempo.

Tais processos de modelagem podem ser formulados a partir da disponibilidade dos dados e da orientação do estudo. Como exemplo para o caso da Intervenção Federal, pode ser feita i) uma análise da série temporal dos dados do Estado do Rio de Janeiro, ou a análise de dados em painel, considerando ii) o comportamento temporal dos estados brasileiros com destaque para o Rio de Janeiro, ou iii) considerando o comportamento temporal dos municípios do Estado do Rio de Janeiro. Em termos gerais, também é possível testar a estabilidade estrutural da(s) série(s) temporal(is), visando diagnosticar se as ações da Intervenção Federal geraram uma quebra estrutural que justificasse sua participação na redução dos índices de criminalidade.

5.6.5 Resultados Esperados

É esperado que os resultados da análise econométrica apresentem informações complementares sobre a influência das ações da Intervenção Federal nos índices de desempenho da segurança pública do Estado do Rio de Janeiro.

5.7 PROPOSTA 6 – ATIVIDADES DE ENSINO E PESQUISA RELACIONADAS À INTERVENÇÃO FEDERAL EM SEGURANÇA PÚBLICA

5.7.1 Objetivo

Propor atividades de ensino em cursos de graduação, extensão, pós-graduação e de pesquisa, como forma de transmitir o legado informacional produzido pela Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, com a finalidade de favorecer novas atividades de intervenção ou similares em situações críticas de segurança pública.

5.7.2 Justificativa

O ensino e a pesquisa são as formas mais apropriadas de transmissão do legado informacional produzido pela Intervenção Federal, o que vai ao encontro do plano de gestão de conhecimento produzido.

5.7.3 Atores Envolvidos

No âmbito da instrução e orientação, tem-se os professores de cursos de graduação, extensão, especialização, pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) e pesquisadores da área de segurança pública e temas conexos. Com respeito ao público-alvo das atividades, tem-se os profissionais, estudantes e demais interessados em temas de segurança pública e correlatos.

5.7.4 Metodologia

A operacionalização dessa proposta envolverá atividades de ensino e de pesquisa dirigidas à oferta do tema Planejamento

Estratégico e Avaliação de Desempenho em Situações de Intervenção Federal em Segurança Pública.

A inserção dessa temática em atividades de ensino pode abranger:

- ▶ Cursos de graduação:
 - ▶ Inserção do tema em disciplina relacionada à segurança pública;
 - ▶ Criação de disciplina específica de 30 h/a (2 créditos) ou 60 h/a (4 créditos).

- ▶ Cursos de extensão:
 - ▶ Criação de disciplina específica de 30 h/a (2 créditos) ou 60 h/a (4 créditos);
 - ▶ Criação de um curso específico para capacitação em situações de intervenção federal em segurança pública de 120 h/a (8 créditos), com módulos de conhecimentos em Planejamento Estratégico, Estrutura Organizacional, Aspectos Constitucionais e Artefatos Jurídicos a serem produzidos, com a possibilidade de inserção de outros temas.

- ▶ Cursos de especialização:
 - ▶ Inserção do tema em disciplina relacionada à segurança pública;
 - ▶ Criação de disciplina específica de 30 h/a (2 créditos) ou 60 h/a (4 créditos).

- ▶ Cursos de *stricto sensu*:
 - ▶ Inserção do tema em disciplina relacionada à segurança pública;

- ▶ Criação de disciplina específica de 30 h/a (2 créditos) ou 60 h/a (4 créditos).

Como exemplo de uma proposta de disciplina em curso de graduação, tem-se a seguinte:

- ▶ Disciplina: Planejamento Estratégico e Avaliação de Desempenho em Ações de Intervenção Federal em Segurança Pública;
- ▶ Carga horária: 30 horas/aula (2 créditos);
- ▶ Ementa: Conceitos Gerais de Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico no Setor Público, Sistemas de Avaliação de Desempenho Balanceado, Planejamento de Ações de Intervenção Militar Humanitária, Planejamento de Forças de Reação Rápida, Planejamento Estratégico em Segurança Pública, Análise Econométrica da Criminalidade, Estudos de Casos Estrangeiros, Estudo de Caso Brasileiro – A Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro.

A inserção dessa temática em atividades de pesquisa pode abranger:

- ▶ Elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso (TCC) nos cursos de graduação e especialização;
- ▶ Elaboração de dissertações de mestrado e teses de doutorado nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*;
- ▶ Desenvolvimento de projetos de pesquisa em chamadas públicas de órgãos de fomento de órgãos como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

vel Superior (CAPES), Fundações de Amparo à Pesquisa, Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), dentre outros organismos.

5.7.5 Resultados Esperados

As atividades de ensino têm o objetivo de capacitar o público-alvo em temas de segurança pública em situações críticas, tal qual ocorrido com a Intervenção Federal no Rio de Janeiro. As atividades de pesquisa têm o objetivo de sistematizar a informação existente e de produzir novos conhecimentos, que poderão se disseminados sobretudo por meio de apresentações em congressos e seminários acadêmicos, bem como em periódicos que tenham classificação apropriada no sistema Qualis-Capes, que constituirão massa crítica para aperfeiçoamentos no sistema de segurança pública.

5.8 CONCLUSÕES PARCIAIS

Este capítulo é o último de um conjunto de estudos que abordaram o processo de planejamento estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro. Enquanto que os quatro capítulos anteriores focaram na construção de um estado da arte, este último se propôs a apresentar cursos de ação voltados ao aprimoramento e melhoria do processo de planejamento estratégico, visando novas intervenções federais e ações similares em segurança pública.

As seis propostas apresentadas mostram que é possível aperfeiçoar um sistema que alcançou o êxito em aplicação recen-

te, pois as condições ambientais são dinâmicas, com mudanças permanentes e que exigem que os decisores e gestores estejam sempre capacitados, preparados e dispostos a operar diante de cenários mutantes.

Algumas das propostas apresentadas estão associadas à gestão de conhecimento e à transmissão do legado da Intervenção Federal, que são elementos associados a ações estruturantes de alcance no longo prazo. Dentre elas, destaca-se a proposta que inclui a disseminação do conhecimento angariado por meio de ações de ensino e pesquisa, que é a forma mais segura e efetiva de se alcançar resultados positivos no futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro criou um marco referencial na Segurança Pública Nacional, pois mostra como as Forças Armadas contribuíram com o reestabelecimento da ordem pública fluminense, a partir da adoção de um sistema de planejamento, execução e controle de ações emergenciais e estruturantes de qualidade de classe mundial.

Destaque-se que tais ações emergenciais e estruturantes foram direcionadas a reduzir a criminalidade, reestabelecer e recompor a capacidade operativa e o valor institucional das Secretarias de Estado, Órgãos de Segurança Pública e do Sistema Prisional fluminense, visando garantir à população o direito a usufruir da sensação de segurança.

Embora a eficácia, eficiência e efetividade do processo sejam inquestionáveis, há espaço para aperfeiçoamentos e melhorias, sobretudo com vistas a subsidiar os processos de planejamento e decisórios de novas intervenções e ações similares em segurança pública.

Neste trabalho foram apresentadas seis proposições de melhorias, as quais envolvem elementos estruturais, de apoio ao processo de diagnóstico estratégico, de aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho, de análise econômica dos impactos da intervenção federal e da disseminação do conhecimento por meio de ações de ensino e pesquisa.

Essas propostas, bem como outras similares, somente alcançarão bons resultados no âmbito da segurança pública nacional caso haja comprometimento por parte dos agentes públicos dos corpos político, gerencial e técnico com sua implementação, gerenciamento e controle.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIV – Advisory Council on International Affairs of Netherlands. **Deployment of Rapid-Reaction Forces N. 96**. Hague, Netherlands: AIV, oct. 2015.

BERRY, F. S., WECHSLER, B. State Agencies' Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey. **Public Administration Review**, v. 55, n. 2, p. 159–168, mar.–apr. 1995.

BRAGA NETTO, Gen. Ex. W. S., Interventor Federal, *et al.* **Plano Estratégico (Revisado) da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: IFERJ, 11 out. 2018a, 102 p.

_____. **Plano de Gestão do Conhecimento do Gabinete de Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ: IFERJ, 2018b, 49 p.

_____. **Plano de Gestão de Riscos da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ: IFERJ, 13 dez. 2018c, 29 p.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Modelo de Excelência na Gestão Pública do Exército Brasileiro – MEGP-EB**. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2007. Disponível em: <<http://www.portalseb.mil.br/index.php/megp-eb>> Acesso em: 01 mar. 2019a.

_____. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2015.

_____. Decreto N° 9.288, de 16 de fevereiro de 2018. Decreta intervenção federal no Estado do Rio de Janeiro com o objetivo de pôr termo a grave comprometimento da ordem pública. **Diário Oficial da União**: Edição Extra (p. 1., col. 1), Brasília, DF, ano 155, 16 fev. 2018a.

_____. Gabinete de Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro – GIFRJ. **Plano de Preparação da Transição da Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ: IFERJ, 5 jun. 2018b, 18 p.

_____. Gabinete de Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro – GIFRJ. **Plano de Comunicação Social da Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ: IFERJ, 13 jun. 2018c, 60 p.

_____. Gabinete de Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro – GIFRJ. **Minuta de Projeto Básico para a Gestão do Conhecimento: Estudos Referenciais Sobre a Intervenção Federal**. Rio de Janeiro, RJ: IFERJ, set. 2018d, 27 p.

_____. Gabinete de Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro – GIFRJ. **Plano de Aquisições da Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ: IFERJ, 5 nov. 2018e, 56 p.

_____. Gabinete de Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro – GIFRJ. **Plano de Legado da Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ: IFERJ, 14 nov. 2018f, 26 p.

_____. Decreto N° 9.489, de 30 de agosto de 2018. Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, para estabelecer normas, estrutura e procedimentos para a execução da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social. **Diário Oficial da União**: Seção 1, 31/08/2018, Brasília, DF, ano 155, 31 ago. 2018g.

_____. Gabinete de Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro – GIFRJ. **Relatório de Gestão**. Rio de Janeiro, RJ: IFERJ, 2019, 144 p.

BRYSON, J. M. A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. **Long Range Planning**, v. 21, n. 1, p. 73–81, 1988.

BRYSON, J. M., EDWARDS, L. H. Strategic Planning in the Public Sector. **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**, may 2017, 27 p.

BRYSON, J. M., ROERING, W. D. Initiation of Strategic Planning by Governments. **Public Administration Review**, v. 48, n. 6, p. 1–27, nov–dec. 1988.

BUNNING, C. R. Effective Strategic Planning in the Public Sector: Some Learnings. **International Journal of Public Sector Management**, v. 5, n. 4, p. 54–59, 1992.

CPD – Chicago Police Department. **Chicago Police Department Strategic Plan 2019 – 2022**. Chicago, IL, USA: CPD, 2018, 52 p.

CRUZ, C. A. S., FERNANDES, F. A. R., MEDEIROS, L. E., COSTA, G. P. C. L., SILVA, C. H. **Plano Orçamentário do Gabinete de Intervenção Federal**. Rio de Janeiro: IFERJ, 5 nov. 2018, 20 p.

DeWAYNE, L. S. Aligning the Balanced Scorecard and a Firm's Strategy Using the Analytic Hierarchy Process. **Management Accounting Quarterly**, v. 5, n. 4, p. 1–10, summer 2004.

EADIE, D. C. Putting a powerful tool to practical use: The application of strategic planning in the public sector. **Public Administration Review**, v. 43, n. 5, p. 447–452, 1983.

FARROKHI, M. M., AFTABI, A., HEMATI, M. Evaluation and Weighting Balanced Scorecard Critical Factors by Means of Fuzzy Analytic Hierarchy Process (A Case Study). **World Applied Sciences Journal**, v. 6, n. 2, p. 300–312, 2012.

FBI – Federal Bureau of Investigation. **Crime in the USA**. Washington, USA: FBI, 2019. Disponível em: <<https://ucr.fbi.gov/crime-in-the-u.s>>. Acesso em: 30 de abr. de 2019.

FES – Friedrich Ebert Stiftung. **Multinational Intervention Strategies Revisited**. Perspective. FES Working Group on International Security Policy. Berlin, Germany: FES, jul. 2014, 9 p.

GALLOPÍN, G. C. Indicators and Their Use: Information for Decision Making. Part One–Introduction, pp. 13–27. In: MOLDAN, B., BILHARZ, S. (Eds.) **Sustainability Indicators. A Report on the Project on Indicators of Sustainable Development**. Scientific Committee On Problems of the Environment (SCOPE), Chichester, England: Wiley.

GEORGE, B. Does strategic planning ‚work‘ in public organizations? Insights from Flemish municipalities. **Public Money & Management**, v. 37, n. 7, p. 527–530, nov. 2017.

GRÜNIG, F., KÜHN, R. **Process-based Strategic Planning**. 3. ed. Heidelberg, Germany: Springer-Verlag, 2005, 380 p.

GUJARATI, D. N., PORTER, D. C. **Basic Econometrics**. 5. ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2009, 922 p.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Atlas da Violência**. Brasília-DF: IPEA, 2019. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/dados-series/20>>. Acesso em: 30 de abr. de 2019.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston/MA, USA: Harvard Business School Press, 1996, 323 p.

KAPLAN, S., JARZABKOWSKI, P. Using Strategy Tools in Practice – How Tools Mediate Strategizing and Organizing. **AIM Work. Pap. 047**, Aug. 2006, 57 p.

KEENEY, R. L., RAIFFA, H. **Decisions with Multiple Objectives: preferences and value tradeoffs**. 2. ed. Oakleigh/Victoria, Australia: Cambridge University Press, 1993, 323 p.

KOOPS, J. A., NOVOSSELOFF, A. United Nations rapid reaction mechanisms: Toward a global force on standby? **Contemporary Security Policy**, v. 38 n. 3, p. 427–442, aug. 2017.

LANE, E. F., VERDINI, W. A. A Consistency Test for AHP Decision Makers. **Decision Sciences**, v. 20, n. 3, p. 575–590, 1989.

LEUNG, L. C., LAM, K. C., CAO, D. Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process & analytic network process. **Journal of the Operational Research Society**, v. 57, p. 682–691, 2006.

MATSUMURA, J., STEEB, R., GORDON IV, J., HERBERT, T., GLENN, R. W., STEINBERG, P. S. **Lightning Over Water – Sharpening America’s Light Forces for Rapid Reaction Missions**. Saint Monica, USA: Rand Corporation, 2000, 233 p.

NCDPS – North Carolina Department of Public Safety. **North Carolina Department of Public Safety Strategic Plan and Information Technology Plan FY 2017 – 2019**. Raleigh, NC, USA: NCDPS, 2016, 54 p.

NLDJ – New Foundland Labrador Department of Justice. **Department of Justice Strategic Plan for 2014 – 2017**. St. John’s, NL, Canada: NLDJ, 2013, 20 p.

- PÉREZ, C. A., MONTEQUÍN, V. R., FERNÁNDEZ, F. O., BALSERA, J. V. Integrating Analytic Hierarchy Process (AHP) and Balanced Scorecard (BSC) Framework for Sustainable Business in a Software Factory in the Financial Sector. **Sustainability**, v. 9, p. 1-16, 2017.
- POISTER, T. H. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. **Public Administration Review**, Special Issue, p. S246-S254, dec. 2010.
- RABIN, J., HILDRETH, W. B., MILLER, G. J. **Handbook of Public Administration**. 3. ed. Boca Raton, FL: Taylor & Francis Group, 2007, 1.243 p.
- RAMOS, C. E. F., SILVA, A. O., SANTOS, L. S. **Plano Estratégico da Intervenção Federal na Área de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ: IFERJ, 29 maio 2018, 81 p.
- STENFORS, S. Strategy Tools and Strategy Toys: Management Tools in Strategy Work. **Helsinki School of Economics Dissertation A-297**. Helsinki: HSE Print, 2007.
- RIPLEY, T. **16 Air Assault Brigade – Britain’s Rapid Reaction Force**. Barnsley, UK: 2008.
- ROY, B. **Méthodologie Multicritère d’Aide à la Décision**. Paris: Economica, 1985.
- SAATY, T. L. How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process. **European Journal of Operational Research**, v. 48, n. 1, p. 9-26, 1991.
- SAATY, T., VARGAS, L. G. **Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process**. Kluwer Academic, 2001.
- SANTOS, A. N. **Military Intervention and Secession in South Asia: the Cases of Bangladesh, Sri Lanka, Kashmir and Punjab**. London, England: Praeger Security International, 2007, 199 p.

SEYBOLT, T. B. **Humanitarian Military Intervention: The Conditions for Success and Failure**. New York, USA: Oxford University Press, 2008, 294 p.

STATCAN – Statistics Canadá. **Homicide victims, number and rates**. Ottawa, Canada: 2019. Disponível em: <<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=3510006801>>. Acesso em: 30 de abr. de 2019.

TCU – Tribunal de Contas da União. Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias. **Portaria-SEGECEX N° 33, de 23 de dezembro de 2010**. Brasília, DF: TCU, dez. 2010.

TCU – Tribunal de Contas da União. TC-011.305/2018-5 – Acórdão n° 2358/2018. **Ata n° 39/2018 – Plenário, Sessão Ordinária de 10 de outubro de 2018**. Brasília, DF: TCU, out. 2018a.

TCU – Tribunal de Contas da União. Degravação da Discussão Referente ao TC-011.305/2018-5 – Acórdão n° 2.358/2018. Anexo III da **Ata n° 39/2018 – Plenário, Sessão Ordinária de 10 de outubro de 2018**. Brasília, DF: TCU, out. 2018b.

TCU – Tribunal de Contas da União. Embargos de Declaração (Relatório de Acompanhamento) TC-011.305/2018-5, Acórdão n° 275/2019. **Ata n° 4/2019 – Plenário, Sessão Ordinária de 13 de fevereiro de 2019**. Brasília, DF: TCU, fev. 2019.

TILLES, S. How to Evaluate Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, v. 7, p. 112-133, jul–aug., 1963.

USCP – United States Capitol Police. **United States Capitol Police Strategic Plan FY 2015-2019**. Washington, DC, USA: USCP, 2014, 17 p.

USDJ – United States Department of Justice. **Department of Justice Strategic Plan for 2018 – 2022**. Washington, DC, USA: USDJ, 2017, 36 p.

VINCKE, P. Analysis of Multicriteria Decision Aid in Europe. **European Journal of Operational Research**, v. 25, n. 2, p. 160–168, 1986.

WILKINSON, E. M., MONKHOUSE, E. Strategic Planning in Public Sector Organizations. **Executive Development**, v. 7, n. 6, p. 16–19, 1994.

ZAVADSKAS, E. K., TURSKIS, Z. Multiple criteria decision making (MCDM) methods in economics: an overview. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 17, n. 2, p. 397–427, 2011.



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
VAMOS VIRAR O JOGO