

**POLÍCIA JUDICIÁRIA CIVIL**



**PJC + 10**

## **“PJC + 10” – O COMPROMISSO**

A Polícia Judiciária Civil do Estado de Mato Grosso, representada por seu Delegado-Geral, Anderson Aparecido dos Anjos Garcia, buscando a edificação de uma sociedade livre, justa e segura, alicerçada no Estado Democrático de Direito, no respeito à dignidade humana e nos mais elevados valores sociais e morais, em conformidade com as políticas públicas de segurança federal e estadual, devidamente materializadas em seu Planejamento Estratégico 2013/2022, denominado "PJC + 10", perante a sociedade mato-grossense, assume o compromisso de proporcionar à população um atendimento de excelência, intensificado pelas ações comunitárias e pelo fortalecimento da identidade institucional, e de desenvolver uma investigação criminal capaz de prevenir e reprimir, com cientificidade, do mais simples delito às mais complexas organizações criminosas, sendo que, para tanto, investirá no fortalecimento das ações de investigação criminal e do sistema de inteligência policial, na reestruturação do modelo de gestão, na capacitação continuada, na valorização profissional, no aprimoramento dos mecanismos de controle da atividade policial e, em especial, na permanente e sólida integração dos vários órgãos que integram a segurança pública, e assim, baseado no modelo de segurança garantista, tutora e defensora dos direitos e garantias fundamentais, disponibilizar à sociedade uma polícia cidadã eficiente, eficaz e efetiva.

Cuiabá-MT, 21 de abril de 2013.

Anderson Aparecido dos Anjos Garcia  
Delegado-Geral

## CONTEXTUALIZAÇÃO

O Estado do Mato Grosso, localizado na região Centro-Oeste do Brasil, limita-se ao norte com os Estados do Pará e Amazonas, ao sul, com o Mato Grosso do Sul, a leste, com Goiás e Tocantins, e a oeste, com Rondônia e o país vizinho Bolívia, sendo um dos maiores estados brasileiros em extensão territorial, com área de 903.357,91 km<sup>2</sup> (cerca de 10% do território nacional), a qual é ocupada por uma população de 3.033.991 habitantes, que em 2010 representava 21,6% da população da região Centro-Oeste, e 1,53%, do total da população brasileira.



	Norte		Sul		Leste		Oeste	
	Latitude	Longitude	Latitude	Longitude	Latitude	Longitude	Latitude	Longitude
Brasil	-5°16'20"	-60°12'43"	-33°45'03"	-53°23'48"	-7°09'28"	-33°45'03"	-7°33'13"	-73°59'32"
Centro-Oeste	-7°21'13"	-58°07'44"	-24°04'02"	-54°17'10"	-14°32'16"	-45°58'36"	-10°09'04"	-61°36'04"
Mato Grosso	-7°21'13"	-58°07'44"	-18°02'26"	-53°29'09"	-9°50'27"	-50°12'22"	-10°09'04"	-61°36'04"

Localização	Área (km <sup>2</sup> )	Fuso horário (unid.)
Brasil	8.547.403,50	4
Centro-Oeste	1.612.077,20	2
Mato Grosso	903.357,91	1

**FONTE:** IBGE. Anuário Estatístico do Brasil, 2009. (apud MATO GROSSO em números 2010, p. 12)

Mato Grosso possui atualmente 141 municípios, agrupados em 22 microrregiões político-administrativas, as quais fazem parte de 5 mesorregiões definidas pelo IBGE e contemplam 75 terras indígenas, 19 unidades de conservação federais, 42 estaduais e 44 municipais, distribuídas entre reservas, parques, bosques, estações ecológicas e reservas particulares do patrimônio nacional.

Em 2001, por meio de estudos produzidos pela Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral – SEPLAN/MT, o Zoneamento Socioeconômico-

Ecológico - ZSEE, foi realizada uma nova regionalização do estado, quando então foram definidas 12 Regiões de Planejamento (Noroeste 1 – Juína; Noroeste 2 – Juara; Norte – Alta Floresta; Nordeste – Vila Rica; Leste – Barra do Garças; Sudeste – Rondonópolis; Sul – Cuiabá/Várzea Grande; Sudoeste – Cáceres; Oeste – Tangará da Serra; Centro-Oeste – Diamantino; Centro – Sorriso; Centro-Norte – Sinop), cuja maioria da população está concentrada nos municípios de Cuiabá, Várzea Grande, Rondonópolis e Cáceres, situadas ao sul (as duas primeiras), sudeste e sudoeste do Estado, respectivamente, sendo a região sul a que concentra a maior população.

A economia do Estado está em constante ascensão, como divulgado no perfil de Mato Grosso (IBGE, 2010), com um produto interno bruto a preços correntes em 2008 de 53 bilhões de reais, correspondendo a 1,7% do produto interno bruto nacional e de um pouco mais de 59 bilhões em 2010.

Segundo o mesmo instituto (IBGE, 2010), o agronegócio em 2010 correspondia a 22,1% das riquezas de Mato Grosso, a indústria 20,6% e os serviços 57,3%. Mas é importante considerar a força desse primeiro, que além de promover os outros dois segmentos é o responsável pela criação de muitos municípios e mantém o Estado em destaque no cenário nacional.

Ademais, segundo dados do PAM2011 (IBGE, 2011), o estado de Mato Grosso é o líder em produção de soja, tendo 14 municípios no ranking dos 20 maiores produtores, destacando o 1º lugar ocupado por Sorriso-MT, da mesma forma que o algodão, contribuindo com 50,1% da produção total do país e com o milho, fica em 2º lugar.

A indústria, concentrada especialmente na capital, representava em 2010 (IBGE, 2010), em torno de 20,6% do PIB estadual. Mas, também nesse segmento é possível ver sinais de crescimento.

As exportações de Mato Grosso somaram em 2008 7,8 bilhões de dólares, divididas entre a soja e derivados (70,74%), milho (9,77%), carnes (9,69%), algodão (4,48%) e outros produtos (5,32%), representando 26,18% do saldo da balança comercial brasileira, colocando “o Estado em 10º posição no *ranking* brasileiro e na 1ª colocação dentre os estados do Centro-Oeste”. (MATO GROSSO EM NÚMEROS, 2010, p 10).

## **O fenômeno da violência**

A violência manifestada, sob a ótica da criminalidade, tem sido uma das preocupações a ser enfrentada pelas autoridades de segurança pública em Mato Grosso, pois a evolução da criminalidade no Estado, além de outras consequências, tem

provocado uma crescente sensação de insegurança na população, afetando, assim, diversos setores da sociedade, em especial o econômico e o social.

Um dos grandes desafios da Polícia Judiciária Civil do Estado de Mato Grosso, uma vez alicerçada na integração e na efetiva interação com os demais órgãos de segurança pública, é conter a criminalidade e restabelecer a sensação de segurança dos cidadãos mato-grossenses.

Para tanto, é preciso atacar, com eficiência, os fatores objetivos e subjetivos que geram insegurança na sociedade, respectivamente, na ameaça ou efetiva lesão a bens juridicamente tutelados, e na intensidade do medo que o cidadão possa sentir ao viver em sociedade, seja qual for o ambiente de convivência.

Ressalta-se que a Polícia Judiciária Civil é uma das principais instituições de segurança pública do Estado, porém, como demonstrado na pesquisa de vitimização realizada pela Secretaria de Estado de Segurança Pública – SESP, citada no Plano Estadual de Segurança, convive com a falta de credibilidade perante a opinião pública mato-grossense, sendo que, a parcela da população que confia muito e o suficiente na instituição está abaixo de 45,0%, enquanto que a maioria, mais de 50%, tem pouca ou nenhuma confiança, fruto de muitos esforços institucionais no combate aos fatores objetivos da insegurança social, medidos pela taxa de pessoas vitimizadas e pela criminalidade registrada, e de pouco investimento na diminuição dos fatores subjetivos, o que é facilmente evidenciado no quadro abaixo.



Como destaca o Plano Estadual de Segurança Pública (PESP 2012-2015, 2011, p. 12), de acordo com a pesquisa realizada, os fatores subjetivos da insegurança social, apesar de uma aparente e equivocada menor importância em relação aos fatores objetivos, jamais deverão ser desprezados pelas autoridades de segurança pública, pois uma efetiva redução da vitimização e dos índices de criminalidade, apesar de serem imprescindíveis para a diminuição da sensação de insegurança da população, não são suficientes, pois a divulgação irresponsável da criminalidade e a exposição repetida de determinados fatos da violência afetam a percepção dos cidadãos e alimentam os ciclos de criminalidade, gerando, conseqüentemente, mais medo e insegurança.

Em contrapartida, segundo o mesmo estudo, o aumento da visibilidade e o favorecimento da identificação das estruturas de segurança pública, além de reduzirem o medo, diminuem, significativamente, a sensação de impunidade, o que é constatado pelo aumento das notificações de crimes<sup>1</sup>, fruto da confiança depositada nas instituições policiais, que além de ser um importante indicador, permite reavaliar os dados da criminalidade registrada, proporcionando uma visão mais fidedigna da realidade, e mais, possibilita, por intermédio de planejamentos pontuais, desenvolver ações preventivas e repressivas eficientes, eficazes e efetivas.

### **A questão da criminalidade violenta – a luta por um “Brasil Mais Seguro”**

Recentes pesquisas realizadas pelo Ministério da Justiça, por intermédio da Secretaria Nacional de Segurança Pública, com destaque especial para a “Investigação Criminal de Homicídios no Brasil - Estruturas e arranjos institucionais, metodologias e práticas investigativas: São Paulo, Pernambuco, Pará e Mato Grosso”, coordenada por Luis Felipe Zilli, e o Projeto “Segurança Cidadã – Diagnóstico de Homicídios”, evidenciaram uma triste realidade brasileira, arduamente combatida pelos governos federal e estaduais, luta esta que conta com o apoio de um importante programa de segurança pública, denominado “Brasil Mais Seguro”, do Ministério da Justiça, cujos frutos, decorrentes de vários investimentos realizados nas Polícias Cíveis e Institutos de Criminalística, já estão sendo colhidos em várias unidades federativas, como Alagoas, Paraíba e Pernambuco, cujos índices de crimes violentos letais sofreram considerável diminuição.

---

1 Segundo dados da DataUFF (Pesquisa de Vitimização de Mato Grosso - novembro de 2010), os índices de subnotificação eram: 25 % para furto de veículo; 62,1% para acidentes; 68,1% para furtos gerais; 85,7% para agressões sexuais e tentativas; 97,2% para discriminações; e, de 38,5% para roubos em geral.

Segundo o referido pesquisador, o Brasil atingiu, em janeiro de 2009, a impressionante marca de um milhão de homicídios, isso exatamente 30 anos após o Ministério da Saúde começar a contabilizar, de maneira sistematizada, o número de homicídios registrados no país.

Em 1979, ano em que a contabilidade oficial das vítimas teve início, o Sistema de Informações sobre Mortalidade (SIM/DATASUS) registrou exatos 11.194 homicídios. Em 2010, este número saltou para 52.260, o que representa um crescimento bruto de aproximadamente 366% durante o período. Significa também dizer que, na média, uma pessoa foi assassinada no Brasil a cada 15 minutos, durante os últimos 30 anos.

Mesmo que se leve em consideração que houve um crescimento de aproximadamente 62% da população brasileira durante estes pouco mais de 30 anos, o aumento dos índices de homicídios durante este período ainda é desproporcionalmente alto: o país saltou de uma taxa de 9,5 homicídios para cada grupo de 100 mil habitantes, em 1979, para uma taxa de 27,4%, em 2010, consolidando um crescimento de quase 190% durante o período.

Cabe observar que esse aumento, segundo o pesquisador Luis Felipe Zilli, se deu a despeito de o Brasil registrar, desde 2003, uma tendência de estabilização e até de ligeira queda de suas taxas de homicídio, interrompendo uma trajetória que, naquela época, já era de 11 anos de crescimento ininterrupto deste indicador. O gráfico a seguir ilustra o aumento das taxas de homicídios no Brasil, ao longo dos últimos 30 anos.

Fonte: SIM/DATASUS (Elaborado por Luis Felipe Zilli)

E mais, segundo a supracitada pesquisa, nas últimas décadas, o caráter endêmico e o crescimento vigoroso das taxas de homicídios no Brasil fizeram com que a questão deixasse de se circunscrever à esfera da segurança pública. Hoje, os homicídios já representam um grave problema econômico para o país, acarretando perdas da ordem de 9 bilhões de reais por ano, cifra calculada a partir das perdas imediatas de capital humano, somadas aos valores que as pessoas ainda iriam obter ao longo da vida.

De acordo com levantamentos realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), somente o atendimento às pessoas vítimas de projéteis de arma de fogo custa aproximadamente 140 milhões de reais por ano para o sistema público de saúde.

Além disso, os homicídios já são hoje a maior causa de morte entre adolescentes e jovens no Brasil, superando qualquer outra causa externa ou mesmo doença.

Estima-se também que, especificamente entre homens jovens, o recrudescimento dos homicídios tenha contribuído para uma diminuição da esperança de vida, praticamente anulando os ganhos alcançados nos últimos anos nesse indicador, pela redução da mortalidade infantil.

Mesmo no contexto internacional, dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) revelam que o Brasil está entre os países mais violentos do mundo. Na América Latina, por exemplo, o Brasil só tem taxas de homicídios menores do que El Salvador, Colômbia, Venezuela e Guatemala. Tais registros permitem afirmar que o Brasil é um dos países mais violentos de uma das regiões mais violentas do mundo.

Fonte: Organização Mundial de Saúde-OMS (Elaborado por Luis Felipe Zilli)

Luis Felipe Zilli destaca que, uma vez desagregando os dados de homicídio dolosos registrados no país durante os últimos 30 anos, pode-se observar que o crescimento expressivo deste tipo de crime se deu por meio de um perfil bastante específico da população: em termos médios, a vítima no Brasil mora em um grande centro urbano, é homem, negro ou pardo, tem entre 15 e 24 anos, baixa escolaridade, foi ferida por arma de fogo em via pública. Tomando a variável “escolaridade” como *proxy* de “renda”, também é possível inferir que as vítimas são, em sua esmagadora maioria, oriundas de classes de baixo *status* socioeconômico, o que pode ser extraído das tabelas abaixo.

Perfil das Vítimas de Homicídio no Brasil (1979/2008) – Sexo, Raça/Cor e Idade

	Sexo		Raça /Cor		Idade								
	Masc	Fem	BR	NBR	Out. / lgn.	0-14	15-24	25-29	30-39	40-64	65+	lgn	
Vítima de Homicídio	92%	8%	32%	50%	18%	1,9%	35,4%	17,4%	22,3%	17,9%	2,1%	2,9%	

Fonte: SIM/DATASUS / PNAD

Perfil das Vítimas de Homicídio no Brasil (1979/2008) – Escolaridade, Meio Utilizado e Local de Óbito

Meio	Local	Escolaridade
------	-------	--------------



	Utilizado do										
	Arma de Fogo	Arma Branca	Outros Ign.	Hosp. p.	Domicílio	Via Pública	Outros Ign.	S/I	Fund.	Méd.	Sup.
<b>Vítima de Homicídio</b>	<b>47,9%</b>	15,1%	37%	34,4%	11,7%	<b>37,8%</b>	16,2%	11,9%	<b>73,8%</b>	11,2%	3,1%

Fonte: SIM/DATASUS

### Taxas de Homicídios no Brasil (Hom./100 mil Hab.) por Faixa Etária –1980/2008

Fonte: SIM/DATASUS

## O problema dos homicídios em Mato Grosso

Um dos estados pesquisados e que embasaram a pesquisa “Investigação Criminal de Homicídios no Brasil - Estruturas e arranjos institucionais, metodologias e práticas investigativas: São Paulo, Pernambuco, Pará e Mato Grosso”, pelo próprio título atribuído pelo pesquisador, foi Mato Grosso, o qual, segundo dados levantados pela pesquisa, desde o final da década de 1990 vem apresentando uma taxa de homicídios alta, porém estável e até com uma tímida tendência de queda nos últimos anos. Ainda assim, o número de homicídios para cada grupo de 100 mil habitantes no Estado ainda é três vezes maior do que o valor considerado “alto, porém tolerável” pela Organização Mundial de Saúde.

### Taxa de Homicídios em Mato Grosso (Hom. por 100 mil Hab.) - 1996/2010

Fonte: SIM/Datasus – Elaboração Própria

Um aspecto interessante observado pela pesquisa diz respeito à dinâmica da violência letal em Cuiabá, que entre 2001 e 2010 apresentou uma queda expressiva de suas taxas de homicídio, e que, desde 2006, passou a registrar um índice menor do que o do restante do Estado, fruto da forte queda dos indicadores de homicídios entre adolescentes e jovens (15 a 29 anos).

### Taxa de Homicídios entre Jovens (15 a 24 anos) e Demais Faixas Etárias em Cuiabá (Hom. por 100 mil Hab.) - 1996/2010

Fonte: SIM/Datasus – Elaboração Própria

## **Demais Delitos**

Apesar de o homicídio ser considerado o maior e mais grave delito perpetrado por infratores, não podemos fechar os olhos aos demais crimes que assolam nossa sociedade, como por exemplo, os delitos contra o patrimônio, em especial, os roubos a residências, os delitos de gêneros, e tantos outros que afetam diretamente as pessoas.

Estes delitos, igualmente desestabilizam a paz social, fazendo com que a Polícia Judiciária Civil se “curve” na importância e preocupação que intrinsecamente trazem a sociedade.

O tráfico de drogas é de notório conhecimento ser uma das molas propulsoras da prática de outros delitos. A real preocupação com essa realidade delituosa também foi palco de debates e está cristalizada no planejamento da PJC, pois nossa fronteira, local de entrada de substâncias proibidas em território brasileiro, é deveras permeável, motivo do grande interesse da Instituição.

## **A questão da fronteira para a segurança pública**

Segundo consta do Plano de Longo Prazo de Mato Grosso (2012), denominado “MT + 20”, o tráfico mundial de drogas e armas deve continuar sendo um problema de âmbito global, com um movimento intenso entre os países produtores e consumidores, e a América Latina, como grande fornecedora e consumidora de drogas e, também, de armas<sup>2</sup>, continuará sendo um dos principais focos da atenção mundial.

Mato Grosso, devido sua fronteira com a Bolívia, a qual possui 983 quilômetros de extensão (750 seca e 233 de água), distribuídos entre 28 municípios, os quais, juntos, somam aproximadamente 413.800 habitantes, tem procurado fortalecer o controle e a fiscalização dessa região, e o Gabinete de Gestão Integrada de Fronteira (GGI-F) tem sido de extrema importância na efetivação dessa missão, sendo responsável, inclusive, pela construção do Plano Estadual de Segurança Pública de Fronteira em Mato Grosso.

Com fulcro no Plano Estratégico de Fronteira, da Vice-Presidência da República, o Programa Enafron (Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras), da Secretaria Nacional de Segurança Pública, com base em seuseixos estratégicos (política de pessoal; inovações tecnológicas; inteligência de segurança pública; integração sistêmica e cooperação; diagnóstico, acompanhamento e avaliação; política nacional

---

<sup>2</sup> Segundo consta do Plano de Longo Prazo-MT + 20, de acordo com estudo da Comissão Parlamentar de Inquérito sobre tráfico de armas da Câmara de Deputados, em Mato Grosso, o município de Cáceres aparece como um ponto de passagem do comércio ilegal de armas proveniente dos países vizinhos.

uniforme) e por intermédio de uma efetiva interlocução com as unidades federativas fronteiriças, tem proporcionado avanço significativo na segurança pública das fronteiras, reflexo dos investimentos operacionalizados nessas regiões.

### **Quadros que demonstram a interlocução do Ministério da Justiça (Senasp) com os estados fronteiriços**

Fonte: PLANO ESTRATÉGICO DE FRONTEIRAS, s/d

#### **Custos da violência**

A violência criminal representa um enorme custo social e político para o Estado de Mato Grosso. Os custos econômicos podem ser diretos: bens e serviços públicos e privados gastos no tratamento dos efeitos da violência e prevenção da criminalidade no sistema de justiça criminal, encarceramento, serviços médicos, serviços sociais e proteção das residências; ou indiretos: perda de investimentos, bens e serviços que deixam de ser captados e produzidos em função da existência da criminalidade e do envolvimento das pessoas (agressores e vítimas) nessas atividades.

<b>I – Custos arcados pelo Estado</b>	<b>II – Custos arcados pelo Setor Privado</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Saúde: Internação, procedimentos hospitalares, tratamentos terapêuticos;</li><li>2. Seguridade social: pensões, dias de trabalho perdidos;</li><li>3. segurança pública: Polícia Civil, Polícia Militar, Guarda Municipal, Corpo de Bombeiros, Defesa Civil, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Federal;</li><li>4. Justiça criminal e ministério Público criminal;</li><li>5. Sistema de execução penal, sistema prisional e sistemas de penas alternativas;</li><li>6. sistemasócio-educativo;</li><li>7. Programas de prevenção do crime;</li><li>8. Despesas com seguros, auto-proteção e segurança privada do Estado;</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sociedade: perda patrimonial no setor imobiliário, despesas com auto-proteção (grades, alarmes, blindagens, etc.), despesas com segurança privada especializada, despesas com seguros, perda de bem-estar no mercado de bens e serviços;</li><li>2. Vítimas: perdas materiais, custas com processos judiciais, serviços médicos e terapêuticos, perda de rendimentos com dias não trabalhados, renda potencial das vítimas fatais;</li></ol>

Fonte: adaptado CERQUEIRA *et al*, 2007, p. 13

Fonte: IPEA

Há ainda os custos relacionados aos efeitos não econômicos da criminalidade, que são avaliados em termos da incidência de doenças resultantes da violência (doenças mentais e incapacidade física), mortes resultantes de homicídios e suicídios, alcoolismo e dependência a drogas ilegais, desordens depressivas etc. Os efeitos sociais e políticos podem ser percebidos na erosão de capital social, na transferência de violência entre gerações, no comprometimento do processo democrático e na redução da qualidade de vida da população.

As pesquisas de vitimização, segundo consta no Plano de Longo Prazo - "MT + 20", têm mostrado que a incidência da criminalidade leva a uma redução na intensidade da relação entre as pessoas. A vida em comunidade é prejudicada pela diminuição da frequência com que os vizinhos se visitam, conversam e trocam gentilezas; baixa capacidade de formação de uma identidade de grupo entre os vizinhos, minimização da vigilância informal dentro das comunidades, isso tudo realimentando os fatores predisponentes à violência e reduzindo a sensação de segurança das pessoas em relação ao lugar onde residem.

Ou seja, a redução na qualidade de vida das pessoas é também um efeito resultante do aumento da violência. As pessoas mudam seus hábitos do dia a dia na busca por reduzir o risco a que estariam submetidos. Neste contexto, as pessoas limitam os locais onde transitam; deixam de ir a locais que gostam; evitam usar meios de transporte coletivo; evitam sair de casa à noite; gastam altas somas de recurso na proteção de suas residências; passam a possuir armas e muitas vezes a andar armadas; etc.

Um estudo em Belo Horizonte (CERQUEIRA *et al*, 2007) estimou o impacto da criminalidade nos aluguéis e verificou que uma diminuição na taxa de homicídio por cem mil habitantes em uma unidade elevaria o aluguel dos domicílios em 0,61%, e a diminuição na taxa de roubos por cem mil habitantes em uma unidade elevaria o aluguel dos domicílios em 0,02%. Assim, é possível imaginar que que a diminuição da taxa de homicídios, assim como a de roubos em Cuiabá resultaria em um incremento no valor dos aluguéis.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA calculou em 2004 os custos da violência no Brasil, chegando a um percentual de 5,09% do produto interno bruto. Em valores de 2010, este percentual representa cerca de 187 bilhões de reais.

## Estrutura das instituições de segurança pública do estado

Sempre que falamos em segurança pública vem à tona a discussão sobre efetivo. No caso das Instituições policiais a questão do número de profissionais por habitante é um fator relevante, mais do que em qualquer outra área do governo. Percebe-se que a presença ostensiva do policial é um grande fator de inibição ao cometimento de delitos e de sensação de segurança para o cidadão de bem, sendo que, essa possibilidade está obviamente relacionada com a quantidade existente de policiais treinados, uniformizados e equipados.

A Polícia Judiciária Civil, da mesma forma como a Polícia Militar, também se articula no terreno, possuindo suas respectivas áreas de cobertura, e mais, necessita de uma quantidade adequada de unidades policiais e de efetivo policial para o registro das ocorrências e respectivo esclarecimento dos crimes, sendo que, para tanto, precisa de equipes de investigação capacitadas, equipadas e motivadas, pois seu papel social vai além de uma investigação criminal eficiente, eficaz e efetiva, pois é dela também o papel de tutora de direitos e garantias fundamentais, sendo, portanto, imprescindível para a obtenção de justiça penal.

EFETIVO TOTAL MT	Existente (2010)	Previsto
Polícia Civil	2.336	5.600
Polícia Militar	5.997	11.400
Bombeiro Militar	901	3.991
POLITEC	370	770
<b>TOTAL</b>	<b>9.604</b>	<b>21.761</b>

Fonte: SESP - 2011

O efetivo das instituições de segurança pública, conforme dados recentes do governo do estado, encontra-se defasado em relação ao previsto nas leis que regulam a sua organização e desdobramento. Em 2010, a quantidade de profissionais não chegava à metade do necessário. O ingresso de profissionais tem aumentado nos últimos anos, porém, como as instituições possuem grande parte do efetivo com elevada média de idade, as saídas e perdas se equilibram com as entradas, não apresentando impacto na relação final, o que perdura inclusive até os dias de hoje.

Fonte: Fonte: SESP - 2011

Fonte: SESP – 2011

A distribuição dos profissionais de segurança pública pelo Estado, conforme consta do quadro abaixo, dá a nítida impressão da razão entre o número de policiais e de habitantes, sendo que, na capital, a razão é de um policial para cada cento e quarenta habitantes, enquanto no interior do Estado, é de um para cada quinhentos e trinta e quatro, quando o recomendado pela Organização das Nações Unidas é um por duzentos e cinquenta.

Fonte: SESP - 2011

A cobertura dos serviços de segurança pública em relação aos municípios só é total para a Polícia Militar. A Polícia Judiciária Civil, conforme gráficos abaixo, não está presente em 24 municípios do estado, o que representa uma população de mais de cem mil pessoas (3,4% da população do Estado) sem cobertura investigativa local e imediata.

A Perícia Oficial de Identificação Técnica - POLITEC, em contrapartida, cobre 88,3% dos municípios, não disponibilizando serviços em 46 deles, enquanto o Corpo de Bombeiros, presente em apenas 16 municípios, deixa descoberto uma população de um milhão e duzentas mil pessoas, ou seja, 43% da população do estado.

A natureza dos serviços das instituições de segurança pública apresentam duas questões básicas: a temporal e a geográfica. A questão temporal significa que o serviço precisa ser executado dentro de um período de tempo relativamente curto entre a demanda e o atendimento, e a geográfica, que estes serviços sejam executados no local onde está o interessado ou solicitante.

Podemos avaliar a adequação para atendimento das demandas da sociedade, com base em dados internos das instituições, como por exemplo, locais atendidos, contingente de pessoal e meios disponíveis (instalações e veículos), bem como, externamente, pelo sentimento da população em relação à disponibilidade do serviço de segurança pública nas proximidades do local onde residem.

A pesquisa de vitimização realizada em Mato Grosso em 2010 aponta que, ao ser questionado se o entrevistado observa policiais na sua vizinhança ou proximidades, quase um terço da população disse que não.

Fonte:DataUFF – Novembro de 2010 Pesquisa de Vitimização MT

Apesar de a Segurança Pública estar presente em todos os 141 municípios de Mato Grosso, podemos quantificar que ela não é percebida por quase um terço da população de Mato Grosso, ou seja, um milhão de pessoas não percebem no seu dia a dia a presença da estrutura de segurança pública em sua comunidade.

## **A Polícia Judiciária Civil**

Como observado nos itens anteriores, Mato Grosso tem ostentado uma série de fatores que, interligados, possibilitaram um avanço significativo da sensação de insegurança, podendo apontar, entre os principais, o aumento de práticas delitivas, em especial de mortes violentas e de crimes patrimoniais, os quais possuem maior concentração em Cuiabá e Várzea Grande, e a expansão dos crimes ligados, direta ou indiretamente, ao tráfico de drogas e de armas, facilitados pela extensa fronteira que o Estado possui com a Bolívia (983 quilômetros), cuja repercussão criminal ultrapassa os limites estaduais, alcançando outras unidades federativas.

O avanço dos índices criminais e as profundas mudanças operadas na dinâmica criminal nas últimas décadas exigem dos órgãos de segurança pública, em especial da Polícia Judiciária Civil, um processo gerencial eficiente, capaz de formular objetivos, selecionar, desenvolver e executar ações que proporcionem o fortalecimento da investigação criminal e do sistema de inteligência policial, a reestruturação dos modelos de gestão, a capacitação continuada, a valorização profissional, o aprimoramento dos mecanismos de controle da atividade policial e, em especial, a permanente e sólida interação dos vários órgãos que integram a segurança pública.

Para tanto, além do ambiente exógeno, já retratado, o interno também deverá ser analisado, pois o processo de definição das estratégias pressupõe um estudo profundo da relação que a instituição possui com esses ambientes, os quais guardam relação direta com os objetivos organizacionais.

Antes de tratarmos, especificamente, do planejamento da Polícia Judiciária Civil, necessário se torna que tenhamos conhecimento de seu “desenho organizacional”, o qual está retratado no quadro abaixo, pois ele servirá de base para a definição dos responsáveis pela execução das ações que garantirão os resultados buscados no seu plano estratégico.

## **O Planejamento da Polícia Judiciária Civil**

A ação de planejar estratégias e metas para direcionar e orientar a gestão institucional é uma experiência que vem sendo vivenciada há mais de uma década pela Polícia Judiciária Civil do Estado de Mato Grosso.

Com a criação do Fundo Nacional de Segurança Pública, em 2000, o qual visava a dar apoio financeiro ao recém criado Plano Nacional de Segurança Pública, a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), pertencente ao Ministério da Justiça (MJ), passou a estimular os órgãos de segurança pública dos estados a planejarem e formalizarem suas políticas públicas de segurança, como condição para credenciamento de projetos e conseqüente repasse de recursos financeiros.

A partir dessa premissa, a Secretaria de Estado de Segurança Pública de Mato Grosso (SESP), também no ano de 2000, formulou o primeiro Plano Estratégico de



Segurança Pública, vigente para o quadriênio 2000/2003, e a ele sucedeu o planejamento estratégico da Polícia Judiciária Civil.

Esses planos, normalmente concebidos e vinculados ao planejamento orçamentário do estado, ficavam adstritos à perspectiva de valores nele fixados, restritos a uma limitação temporal que afetava a construção das metas de médio e longo prazo.

O atual planejamento estabeleceu um prazo maior de vigência para o Plano, desvinculando-o do pacote orçamentário e perpassando por mais de uma gestão governamental, permitindo, dessa forma, a construção de metas institucionais de médio prazo e estratégias com efetiva capacidade de levar a Polícia Judiciária Civil a alcançar o futuro planejado.

O Plano reafirma em seu bojo a identidade organizacional da Polícia Judiciária Civil e preserva as linhas estruturantes pensadas nas versões anteriores, ao tempo em que atualiza suas estratégias com base nas demandas decorrentes dos problemas criminais da atualidade, alinhadas às políticas e diretrizes emanadas das esferas federal e estadual na busca da melhoria da qualidade do serviço prestado à sociedade.

### **“PJC + 10” - O Plano**

O Plano Estratégico da Polícia Judiciária Civil, denominado “PJC+10”, é composto por um conjunto ordenado de objetivos, estratégias e ações, formulados com a finalidade de alcançar eficiência, eficácia e efetividade no desempenho das atribuições de polícia judiciária, no âmbito do Estado de Mato Grosso.

A denominação “PJC+10”, atribuída ao Plano, é uma referência associativa ao Plano de Longo Prazo de Mato Grosso - “MT+20”. O Plano PJC + 10 possui conteúdo devidamente alinhado com os objetivos estratégicos do último e com as diretrizes instituídas pelas políticas públicas de segurança, que se encontram expressas nas atribuições e compromissos da Secretaria Estadual de Segurança Pública.

O período de 10 anos, estabelecido para o “PJC + 10”, possui correlação com o período firmado para o “MT + 20”, que é de 20anos,sendo o lapso temporal necessário à execução das ações planejadas e suficiente para viabilizar eventuais ajustes das estratégias e ações por parte da Polícia Judiciária Civil, isso por força de eventuais mudanças que venham a se operar na realidade socioeconômica do Estado, fugindo de

um planejamento de caráter pessoal ou temporal político, para um caráter puramente institucional.

Enfim, “PJC+10” é a expressão do compromisso firmado pela Polícia Judiciária Civil de alcançar as metas estabelecidas no Plano Estratégico no decorrer dos próximos 10anos, quando então, em 2022, de acordo com o novo cenário estadual apresentado, novamente mobilizará esforços para a construção de novos objetivos, estratégias e ações, em um ciclo ininterrupto de crescimento institucional.

### **A metodologia usada**

A forma que a organização escolhe para realizar o processo do planejamento estratégico é tratada como metodologia, e várias são as encontradas nas obras literárias que tratam do tema, cada qual com suas especificidades, as quais deverão ser adequadas à realidade da organização que pretende usá-las.

Apesar disso, as diferentes metodologias de planejamento guardam em comum algumas etapas consideradas indispensáveis, como, por exemplo, o diagnóstico dos ambientes interno e externo, e as definições estratégicas de como se dará a execução.

Assim, com o devido cuidado, estabeleceu-se como seria a condução dos trabalhos, em especial por não se tratar de uma estreia, mas de um novo ciclo, favorecido pelo amadurecimento institucional.

O trabalho teve início com a instalação de uma comissão, presidida pelo Delegado Geral Adjunto e integrada pela totalidade dos Diretores, além de vários servidores, representantes de diferentes áreas da Polícia Judiciária Civil.

Das reuniões desse grupo inicial de trabalho, ficou decidido algumas medidas:

- solicitar a orientação da SEPLAN, sendo o pedido realizado e atendido, e passando a contar com a participação do Gestor Governamental Vinicius Carvalho de Araújo;

- realizar diagnóstico interno, contando com a participação de servidores – para contemplar essa decisão, foi realizada pesquisa interna com os policiais civis, por meio do e-mail funcional, os quais opinaram sobre a Identidade Organizacional, apontando pontos fortes e fracos da Instituição;

- levantar dados e informações estaduais e federais relevantes, capazes de representar oportunidades ou ameaças à Instituição – essa decisão foi plenamente cumprida, cujos dados e informações foram extraídos, em especial, do Plano Nacional de

Segurança Pública, da Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública (e seus principais programas - Enafron, Brasil Mais Seguro e Pensando a Segurança Pública), do Plano de Longo Prazo de Mato Grosso (“MT + 20”) e do Plano Estadual de Segurança Pública;

- consolidar os dados e informações levantados nos diagnósticos interno e externo – providência essa devidamente adotada;

- realizar um *workshop* com o maior número possível de policiais, os quais representariam todas as áreas de atuação da Polícia Judiciária Civil e analisar, discutir e validar os dados e informações levantados nos diagnósticos; analisar e validar a Identidade Organizacional; elaborar os objetivos estratégicos, estratégias e ações – essa decisão foi plenamente realizada e será descrita com detalhes mais a frente.

## O diagnóstico

O diagnóstico tem por objetivo levantar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, além de pontos fortes e fracos do ambiente interno.

Nesse contexto, no ambiente externo, além dos aspectos envolvendo o Estado, buscou-se nas Políticas Públicas Nacionais o que era relevante para a Instituição.

O diagnóstico interno contou com a participação dos servidores e foi realizado na forma de consulta, usando a ferramenta de interação denominada “e-mail funcional”. Nessa pesquisa, que teve a participação voluntária de 12,7% dos policiais, foi reconhecida a Identidade Organizacional, sendo levantados pontos fortes e fragilidades, bem como sugestões acerca dos aspectos que deveriam ser priorizados.

Para facilitar a compreensão, as informações colhidas foram categorizadas e tabuladas, como mostra o quadro abaixo:

Categorias <b>PONTO FORTE</b>	Categorias <b>PONTO FRACO</b>
Aspectos positivos no modelo de gestão - <b>12,3%</b>	Área de negócio da PJC - <b>3,5%</b>
Boa capacidade de atendimento - <b>2,8%</b>	Baixo investimento e a infraestrutura deficitária - <b>24,6%</b>
Boa qualificação do quadro de servidores - <b>20,5%</b>	Deficiência na Gestão de Pessoas - <b>54,6%</b>
Comprometimento e integração da equipe - <b>20,1%</b>	Deficiências Organizacionais - <b>11,5%</b>

Fortalecimento da Inteligência - <b>4,5%</b>	Dificuldade no Atendimento - <b>5,8%</b>
Investimento em Tecnologia e infraestrutura - <b>8,6%</b>	
Resolutividade nas Ocorrências - <b>15,2%</b>	

## Matriz SWOT

A matriz SWOT, acrônimo de *strengths*(pontos forte), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities*(oportunidade) e *threats*(ameaças), é uma ferramenta usada para avaliar em que ambiente e com quais condições a organização deverá traçar seus objetivos estratégicos para cumprir sua missão e atingir sua visão. No ambiente interno são levantados os pontos fortes e fracos, e no externo, possíveis oportunidades ou ameaças para o horizonte de tempo previsto para o planejamento.

O quadro abaixo demonstra a matriz SWOT validada no *workshop* para o “PJC + 10”, sendo:

### AMBIENTE INTERNO PONTOS FORTES

Inovações gerenciais;  
Presença da PJC no Estado, com unidades na maioria dos Municípios;  
Qualificação do quadro de servidores, com comprometimento e integração da equipe;

Alta resolutividade dos crimes de elevada repercussão social;  
Expansão do sistema de inteligência;

Investimento em tecnologia (Sistema de Informação em desenvolvimento GEIA- SROP e Inquérito Policial Eletrônico).

### AMBIENTE EXTERNO OPORTUNIDADES

Maior demanda por integração das Polícias Cíveis.  
Credibilidade social, pela boa atuação em programas de prevenção e resolutividade nas ocorrências.  
Apoio Federal para informações e cursos, bem como existência de recursos financeiros disponíveis para várias políticas setoriais da área de segurança, como, por exemplo, fronteiras, capacitação continuada, realização da Copa do Mundo 2014, repressão ao tráfico de drogas, criminalidade violenta, prevenção a homicídios, proteção a mulheres, crianças, tráfico de pessoas, polícia comunitária, ouvidorias, delegacia de marcas e patentes, tecnologia e outros.  
Apoio do Ministério Público e Poder Judiciário na estruturação da PJC.  
Maior atenção da mídia com a divulgação dos resultados positivos da Polícia Judiciária Civil.  
Participação da sociedade civil nos conselhos de segurança

### PONTOS FRACOS

Quantitativo de servidores abaixo do necessário para atender todas as Unidades Policiais.  
Orçamento abaixo do necessário para a manutenção e nenhuma previsão para investimentos  
Infraestrutura deficitária e dificuldades de atendimento ao cidadão.  
Centralização administrativa financeira em nível sistêmico e finalístico.  
Problemas de gestão na atividade-fim da Polícia Judiciária Civil.  
Deficiências organizacionais.  
Deficiências em gestão de pessoas.

### AMEAÇAS

Baixo índice de confiança da população na Polícia Judiciária Civil.  
Ineficiência do sistema de justiça criminal.  
Novas modalidades de crime, corrupção e ação de organizações criminosas.  
"usurpação" de competências.  
Baixa satisfação da população com atendimento da Polícia Judiciária Civil.  
Indefinição e pouca clareza de Política de Segurança Pública dos Governos Federal e Estadual.  
Morosidade das ações de pericia.

## Identidade organizacional

A identidade organizacional mostra o que ela é, para que existe, o que e como faz, e para onde vai. Esse conjunto de características deve representar a sua inspiração, tornando-a única no universo que se propõe a atuar.

Para o “PJC + 10”, na pesquisa realizada com os servidores, nos trabalhos da comissão e no *workshop* realizado com representantes de toda a Instituição, conclui-se que deveriam ser mantidos, na sua totalidade, a definição de negócio, missão, valores e visão de futuro do planejamento estratégico anterior.

**Negócio: investigação de ilícitos penais.**

**Missão: assegurar a ordem pública, mediante investigação, para apurar e reprimir ilícitos penais, em defesa da paz social.**

**Valores: ética, dignidade, compromisso social e institucional, imparcialidade, determinação e qualidade.**

**Visão de Futuro: ser uma Instituição Policial moderna, independente, ética, eficaz, utilizando métodos científicos, integrada à sociedade.**

## Objetivos Estratégicos, Metas e Indicadores

Os objetivos estratégicos representam os resultados a serem alcançados no prazo determinado. As metas, a quantificação dos resultados, e os indicadores, a forma como o controle e o acompanhamento da execução serão realizados.

Como demonstra o quadro abaixo, foram estabelecidos cinco objetivos estratégicos a serem alcançados nos próximos dez anos, com metas a serem acompanhadas, conforme os indicadores propostos:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES
Objetivo Estratégico 1 - OE1: MELHORA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO	Alcançar o índice de 80% de satisfação do público atendido pela Polícia Judiciária Civil, até dez/2022.	Índice de satisfação.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES
<b>Objetivo Estratégico 2 - OE2: INTENSIFICAÇÃO DAS AÇÕES COMUNITÁRIAS</b>	Dobrar o número de pessoas contempladas nas ações sociais da Polícia Judiciária Civil, até dez/2022.	Número de pessoas contempladas nas ações sociais.
	Elevar em 100% o número de participação em eventos comunitários, até dez/2022.	Número de participação em eventos comunitários.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES
<b>Objetivo Estratégico 3 - OE3: FORTALECIMENTO DAS AÇÕES DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL</b>	Majorar o índice de conclusão de inquéritos em 25%, até 2017.	Índice do total de inquéritos concluídos no ano.
	Majorar o índice de inquéritos policiais concluídos com autoria definida em 5%, até 2017.	Índice de inquéritos concluídos com autoria definida.
	Padronizar e implantar 80% dos procedimentos cartorários, até dez/2016.	Procedimentos cartorários padronizados e implantados.
	Padronizar e implantar 80% dos procedimentos operacionais, até dez/2016.	Procedimentos operacionais padronizados e implantados.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES
<b>Objetivo Estratégico 4 - OE4: FORTALECIMENTO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA</b>	Dotar 90% das Unidades Especializadas, Unidades Operacionais de nível especial e Corregedoria com Núcleos de Inteligência com acesso a tecnologias e procedimentos próprios da atividade de inteligência, até dez/2022.	Número de Núcleos de Inteligência implantados.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES
<b>Objetivo Estratégico - OE5: REESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DA POLÍCIA JUDICIÁRIA CIVIL</b>	Reduzir em 50% o tempo de tramitação de processos administrativos, até dez/2017.	Tempo de tramitação de processos administrativos.
	Ampliar em 10% ao ano o número de servidores capacitados, até dez/2017.	Número de servidores capacitados ao ano.
	Concluir dentro do prazo prescricional 100% dos procedimentos disciplinares até dez/2017.	Procedimentos disciplinares concluídos dentro do prazo prescricional.
	Reduzir em 50% o número de prédios locados destinados ao uso da Polícia Judiciária Civil, até dez/2022.	Número de prédios locados destinados ao uso da Polícia Judiciária Civil.
	Alcançar o índice de 70% de reconhecimento do público interno e externo, até dez/2022.	Média dos índices resultantes das pesquisas com o público interno, satisfação no atendimento e das matérias publicadas na imprensa.

## Objetivos Estratégicos e Estratégias

As estratégias estabelecidas para cada objetivo representam as iniciativas escolhidas para atingir o fim proposto.

O quadro abaixo demonstra os objetivos e suas respectivas estratégias.

**OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS**

**ESTRATÉGIAS**

<p><b>Objetivo Estratégico 1</b> - OE1: MELHORA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO</p>	<p>Estratégia 1- E1: Estabelecer modelo de atendimento.</p> <p>Estratégia 2 -E2: Qualificar os servidores para o atendimento ao público.</p> <p>Estratégia 3- E3: Prover as Unidades Policiais com ambiente funcional e adequado ao atendimento.</p> <p>Estratégia 4- E4: Monitorar, avaliar e corrigir o atendimento.</p>
<p><b>Objetivo Estratégico 2</b> - OE2: INTENSIFICAÇÃO DAS AÇÕES COMUNITÁRIAS</p>	<p>Estratégia 1 – E1: Expandir as atividades de Polícia Comunitária.</p> <p>Estratégia 2– E2: Intensificar as ações sociais da Polícia Judiciária Civil.</p>
<p><b>Objetivo Estratégico 3</b> - OE3: FORTALECIMENTO DAS AÇÕES DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL</p>	<p>Estratégia 1- E1: Instituir plano de padronização e implantação das Unidades Policiais.</p> <p>Estratégia 2- E2: Uniformizar os procedimentos cartorários e operacionais das Unidades Policiais.</p> <p>Estratégia 3- E3: Fortalecer o sistema de pronto atendimento da Polícia Judiciária Civil.</p> <p>Estratégia 4- E4: Fortalecer as ações de repressão especializada.</p> <p>Estratégia 5- E5: Intensificar as atividades especiais de apoio operacional.</p> <p>Estratégia 6- E6: Intensificar a integração das atividades de polícia judiciária com as desenvolvidas pelos demais órgãos afins.</p>
<p><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b></p> <p><b>Objetivo Estratégico 4</b> - OE4: FORTALECIMENTO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA</p>	<p><b>ESTRATÉGIAS</b></p> <p>Estratégia 1 - E1: Expandir a atividade de Inteligência Policial.</p> <p>Estratégia 2- E2: Ampliar o sistema de interceptação de sinais.</p> <p>Estratégia 3 - E3: Fortalecer a atividade de contrainteligência.</p> <p>Estratégia 4- E4: Implementar a atividade de Inteligência Financeira.</p> <p>Estratégia 5- E5: Intensificar a atividade de Inteligência Estratégica.</p>
<p><b>Objetivo Estratégico - OE5: REESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DA POLÍCIA JUDICIÁRIA CIVIL</b></p>	<p>Estratégia 1 - E1: Aprimorar os mecanismos de controle interno da Polícia Judiciária Civil.</p> <p>Estratégia 2 - E2: Desenvolver a Gestão de Pessoas.</p> <p>Estratégia 3 - E3: Modernizar a infraestrutura da Polícia Judiciária Civil.</p> <p>Estratégia 4 - E4: Aprimorar os processos administrativos da Polícia Judiciária Civil.</p> <p>Estratégia 5 – E5: Promover a Modernização Institucional.</p> <p>Estratégia 6- E6: Fortalecer a comunicação social da Polícia Judiciária Civil.</p>

## Objetivos Estratégicos, Estratégias e Ações

O desafio na execução das decisões estratégicas é a definição das ações decorrentes das estratégias escolhidas para atingir os objetivos.

Os quadros finais apresentam as ações que deverão se executadas aos longo horizonte de tempo definido para o planejamento da Polícia Judiciária Civil, considerando cada estratégia e os objetivos que pretendem alcançar.

### **Monitoramento e avaliação**

Tão importante quanto o processo de elaboração do planejamento estratégico, o monitoramento, indo muito além de um simples acompanhamento, pressupõe a documentação sistemática da execução do plano, bem como, a indicação de ajustes capazes de garantir a produção dos resultados.

Para tanto, responsáveis e prazos foram definidos para as tarefas que darão conta da execução das ações previstas. Dessa forma, o monitoramento se dará com a apresentação sistemática do andamento de cada uma delas, consolidadas por ações, estratégias e objetivos estratégicos. Isso ocorrerá em reuniões semestrais específicas, previamente agendadas, nas quais serão firmados, quando necessário, compromissos de ajuste.

Com a preocupação de facilitar esse monitoramento e, principalmente, garantir a pronta intervenção para sanar as dificuldades em realizar as ações previstas, buscou-se uma ferramenta que auxilie o acompanhamento. Entre outras, por fim, decidiu-se pelo sistema GPE – Gestão do Planejamento Estratégico, desenvolvido e cedido pelo Tribunal de Contas do Estado, através do Termo de Cooperação assinado com a Secretaria de Segurança Pública.

Para usar tal sistema, que tem como referência a metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC, foram realizadas algumas adequações, como a definição de três perspectivas: Sociedade, Investigação e Gestão e Infraestrutura, onde foram acomodados os Objetivos Estratégico já validados anteriormente. Na primeira os OE 1 e 2, na segunda os OE 3 e 4 e, por último, na terceira o OE 5

De resto, o plano concebido já garantia o equilíbrio entre todas as áreas da organização, com indicadores e metas que remetem ao alcance da Visão, dentro do compromisso com a missão, que são à base do BSC, que dessa forma poderá ser monitorado por meio do sistema informatizado GPE, permitindo o acompanhamento de todos ao longo da execução.



A revisão do plano poderá ser eventual, fruto de uma mudança no ambiente interno ou externo, suficientemente impactante, capaz de invalidar o que foi planejado, ou periódica, para garantir que os ajustes decorrentes das mudanças do cenário sejam efetivadas.

Além do já fixado compromisso de revisão do “PJC + 10”, o qual ocorrerá após cinco anos, precisamente em 2017, uma vez que referido plano possui lapso temporal que se completa em 2022. o Delegado-Geral, de ofício ou devidamente provocado pelas autoridades responsáveis pela execução do plano, após manifestação do Conselho Superior de Polícia, diante de uma mudança que exija novos rumos à Polícia Judiciária Civil, capaz de alterar, significativamente, os objetivos propostos, adotará medidas de adequação, proporcionando alinhamento com o novo cenário.

Enfim, o processo do planejamento estratégico é um momento ímpar para a organização, pois é quando se propõe a olhar onde está e a decidir para onde deseja seguir, avaliando, assim, sua capacidade de suportar os desafios do ambiente para cumprir sua missão.

Foram muitos os esforços na construção dos caminhos que guiarão a Polícia Judiciária Civil para os próximos dez anos, entretanto, maior ainda é a convicção de que os resultados serão atingidos e os objetivos alcançados, secontarmos com o apoio dos valorosos profissionais que a integram, os quais, para tanto, deverão trilhar os mesmos caminhos e seguir a mesma direção.

## Referências

CERQUEIRA, Daniel R.C. *et al.* **Análise dos custos e consequência da violência no Brasil**. Textos para discussão nº 1284, junho/2007. Brasília-DF: IPEA, 2007. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1284.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1284.pdf). Acesso em: 02/03/2011.

IBEGE. Perfil Mato Grosso. 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=mt>>. Acesso em: 02/04/2013.

IBGE. Produção Agrícola Municipal - PAM2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pam/2011/default.shtm>>. Acesso em: 02/04/2013.

IPEA. Custo da violência no Brasil em 2004. Disponível em: [http://desafios2.ipea.gov.br/003/00301009.jsp?ttCD\\_CHAVE=2518](http://desafios2.ipea.gov.br/003/00301009.jsp?ttCD_CHAVE=2518)>. Acesso em: 03/02/2011

MATO GROSSO EM NÚMEROS 2010. SEPLAN/MT. Disponível em: <http://www.seplan.mt.gov.br/sitios/indicador/mtemnumeros2010/>>. Acesso em: 02/04/2013.

PLANO DE LONGO PRAZO DE MATO GROSSO. SEPLAN/MT. Disponível em: <http://www.seplan.mt.gov.br/mt20/mt20.htm>>. Acesso em: 05/04/2013.

PLANO ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA. SESP/MT. 2011. Disponível em: <http://www.seguranca.mt.gov.br/UserFiles/File/PESP%202012%20-%2009122011.pdf>>. Acesso em: 02/04/2013.

PLANO ESTRATÉGICO DE FRONTEIRO. SEPLAN/AM. s/d. Disponível em: [http://www.seplan.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/plano\\_estrategico\\_fronteras.pdf](http://www.seplan.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/plano_estrategico_fronteras.pdf)>. Acesso em: 05/04/2013.

<b>Objetivo Estratégico 1 - OE1: MELHORIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO</b>	<b>OE 1 – MELHORIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO</b>		
<b>Estratégia 1- E1: Estabelecer modelo de atendimento.</b>	<b>Estratégia 2 - E2: Qualificar os servidores para o atendimento ao público.</b>	<b>Estratégia 3- E3: Prover as Unidades Policiais com ambiente funcional e adequado ao atendimento.</b>	<b>Estratégia 4- E4: Monitorar, avaliar e corrigir o atendimento.</b>
<b>Ação 1: Definir, normatizar e implementar procedimento padrão para o atendimento ao público.</b>	<b>Ação 1: Capacitar os gestores da Polícia Judiciária Civil nas atividades de atendimento ao público.</b>	<b>Ação 1: Conceituar o ambiente funcional e os meios adequados para o atendimento ao público.</b>	<b>Ação 1: Definir os critérios e meios necessários para aferição da qualidade do atendimento ao público.</b>
<b>Ação 2: Estabelecer o perfil profissional do servidor encarregado pelo primeiro atendimento.</b>	<b>Ação 2 - Capacitar os servidores para a atividade de atendimento ao público.</b>	<b>Ação 2: Prover o ambiente com mobiliários, soluções tecnológicas e demais recursos para melhoria do atendimento ao público.</b>	<b>Ação 2: Criar estrutura para monitoramento e análise dos dados.</b>

<b>Objetivo Estratégico 2 - OE2: INTENSIFICAÇÃO DAS AÇÕES COMUNITÁRIAS</b>	<b>OE 2 – INTENSIFICAÇÃO DAS AÇÕES COMUNITÁRIAS</b>	
<b>Estratégia 1 – E1: Expandir as atividades de Polícia Comunitária.</b>	<b>Estratégia 2– E2: Intensificar as ações sociais da Polícia Judiciária Civil.</b>	
Ação 1: Desenvolver atividades de polícia comunitária em localidades identificadas como necessitadas desse tipo de ação.	Ação 1: Estabelecer o contexto de atuação da Polícia Judiciária Civil nos projetos sociais.	
Ação 2: Promover a interação (continuada) da atividade de polícia comunitária com as rotinas de polícia judiciária.	Ação 2: Difundir as atividades dos projetos sociais.	
Ação 3: Difundir os serviços desenvolvidos pela Polícia Comunitária.	Ação 3: Capacitar os servidores da Polícia Judiciária Civil para atuação nos projetos sociais.	
Ação 4: Capacitar os servidores da Polícia Judiciária Civil para atuação nas atividades de Polícia Comunitária.	Ação 4: Prover as ações sociais com os meios necessários para o desenvolvimento de suas atividades.	
Ação 5: Estabelecer parcerias para ampliação das atividades de Polícia Comunitária.	Ação 5: Estabelecer parcerias para fortalecimento das atividades dos projetos sociais de prevenção primária.	

<b>Objetivo Estratégico 3 - OE3: FORTALECIMENTO DAS AÇÕES DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL</b>	<b>OE 3 – FORTALECIMENTO DAS AÇÕES DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL</b>				
<b>Estratégia 1- E1: Instituir plano de implantação e padronização das Unidades Policiais.</b>	<b>Estratégia 2- E2: Melhorar a qualidade dos procedimentos cartorários e operacionais das Unidades Policiais.</b>	<b>Estratégia 3- E3: Fortalecer o sistema de pronto atendimento da Polícia Judiciária Civil.</b>	<b>Estratégia 4- E4: Fortalecer as ações de repressão especializada.</b>	<b>Estratégia 5- E5: Intensificar as atividades especiais de apoio operacional.</b>	<b>Estratégia 6- E6: Intensificar a integração das atividades de polícia judiciária com as desenvolvidas pelos demais órgãos de segurança pública.</b>
Ação 1: Estabelecer projeto arquitetônico padrão para as Delegacias de Polícia.	Ação 1: Mapear e padronizar os processos de trabalho relacionados às atividades cartorárias das Delegacias de Polícia.	Ação 1: Definir doutrina de atuação para as atividades policiais que requerem ação de pronto atendimento.	Ação 1: Intensificar a repressão aos crimes contra a vida. Ação 2: Intensificar a repressão aos crimes ligados a drogas ilegais e correlatos.	Ação 1: Fortalecer as atividades de operações especiais de natureza policial.	Ação 1: Definir uma política de integração das atividades de polícia judiciária com aquelas desenvolvidas pelos órgãos afins.
Ação 2: Definir critérios para instalação de Delegacias de Polícia.	Ação 2: Mapear e padronizar os processos de trabalho relacionados às atividades operacionais das Unidades Policiais.	Ação 2: Promover integração operacional entre as Unidades Policiais para o planejamento e a execução das ações de pronto atendimento.	Ação 3: Intensificar as ações contra a violência de gênero e fortalecer o atendimento à criança, ao adolescente e ao idoso. Ação 4: Intensificar a repressão aos crimes contra o meio ambiente.	Ação 2: Fortalecer as atividades da aviação policial civil.	Ação 2: Promover a integração de ações e de processos com órgãos afins.
Ação 3: Promover a coincidência das regiões territoriais da Polícia Judiciária Civil com as áreas do Sistema Estadual de Segurança Pública.	Ação 3: Implementar mecanismos de controle para permitir o cumprimento, avaliação e correção dos processos de trabalho.	Ação 3: Promover integração operacional com órgãos afins para a execução das ações de	Ação 5: Intensificar a repressão à corrupção e às organizações criminosas. Ação 6: Intensificar a repressão qualificada aos crimes afetos à região de fronteira.	Ação 3: Implantar programa para utilização de cães nas atividades de polícia judiciária.	

		pronto atendimento.	Ação 7: Intensificar a repressão aos crimes contra a administração pública.		
Ação 4: Estabeleceres- trutura funcional mínima para as Unidades Polici- ais.		Ação 4: Prover as unida- des de pronto atendi- mento da Polícia Judici- ária Civil com meios adequados para o de- sempenho das ações.	Ação 8: Intensificar a repressão aos crimes contra o patrimônio. Ação 9: Intensificar a repressão aos crimes contra o Consumidor.		

<b>Objetivo Estratégico 4 - OE4:FORTALECI- MENTO DO SISTE- MA DE INTELIGÊN- CIA</b>	<b>OE 4 – FORTALECIMENTO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA</b>				
	<b>Estratégia 1 - E1: Expandir a ati- vidade de Inteligência Policial.</b>	<b>Estratégia 2- E2: Ampliar o sistema de in- tercepção de sinais.</b>	<b>Estratégia3- E3: Fortalecer a atividade de contra inteligência.</b>	<b>Estratégia 4- E4: Imple- mentar a atividade de Inte- ligência Financeira.</b>	<b>Estra- tégia 5- E5: Inten- sificar a ati- vida- de de Inteli- gên- cia Es- traté- gica.</b>
Ação 1: Implementar banco de dados integrado a outras bases de dados estaduais ou federais de outras instituições.	Ação 1: Ampliar o sistema de in- tercepção te- lefônica.	Ação 1: Aprimorar o controle de acesso em ambientes sensíveis.	Ação 1: Implantar o Labora- tório Contra a Lavagem de Dinheiro.	Ação 1: Imple- mentar a ativi- dade de análi- se cri-	

				<p>minal de Polícia Judiciária Civil.</p>
<p>Ação 2: Implantar em todas as Unidades Especializadas, Unidades Operacionais de nível especial e Corregedoria, Núcleos de Inteligência integrados ao SINTEL.</p>	<p>Ação 2: Implantar sistema de interceptação telemática.</p>	<p>Ação 2: Conscientizar os servidores referente à Segurança Orgânica.</p>	<p>Ação 2: Implantar a solução SIMBA (Sistema de Investigação de Movimentações Bancárias).</p>	<p>Ação 2: Aprimorar a atividade de estatística criminal.</p>
<p>Ação 3: Instituir procedimentos padrão de captação, armazenamento e difusão de informações para todos os Núcleos de Inteligência.</p>	<p>Ação 3: Adotar tecnologias de monitoramento ambiental.</p>	<p>Ação 3: Difundir os princípios e a doutrina de Contra inteligência aos integrantes do SINTEL.</p>	<p>Ação 3: Implantar solução de análise de vínculos.</p>	<p>Ação 3: Desenvolver análise de Inteligência Estratégica de interesse da Polícia Judiciária Civil.</p>
<p>Ação 4: Aprimorar os procedimentos operacionais padrão de Inteligência Policial.</p>		<p>Ação 4: Promover ações de estímulo aos profissionais de inteligência.</p>		<p>Ação 4: Imple-</p>

				men- tar solu- ção de ge- orre- feren- cia- men- to.
		Ação 5: Avaliar sistematicamente as vulnerabilidades de ambientes e procedimentos.		

**Objetivo Estratégico - OE5: REESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DA POLÍCIA JUDICIÁRIA CIVIL**

**OE 5 – REESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DA POLÍCIA JUDICIÁRIA CIVIL**

<b>Estratégia 1 - E1: Aprimorar os mecanismos de controle interno da Polícia Judiciária Civil.</b>	<b>Estratégia 2 - E2: Desenvolver a Gestão de Pessoas.</b>	<b>Estratégia 3 - E3: Modernizar a infraestrutura da Polícia Judiciária Civil.</b>	<b>Estratégia 4 - E4: Aprimorar a eficiência dos processos administrativos da Polícia Judiciária Civil.</b>	<b>Estratégia 5 – E5: Ampliar rede de parceiros da Polícia Judiciária Civil.</b>	<b>Estratégia 6- E6: Fortalecer a comunicação social da Polícia Judiciária Civil.</b>
Ação 1: Regular as atividades de corregedoria no âmbito das Delegacias Regionais.	Ação 1: Estruturar a provisão e monitoramento de pessoal.	Ação 1: Proceder a padronização das Delegacias de Polícia.	Ação 1: Identificar e propor melhorias aos processos de trabalho relacionados às atividades administrativas da Polícia Judiciária Civil.	Ação 1: Criar o escritório de projetos da Polícia Judiciária Civil.	Ação 1: Instituir um programa de marketing institucional.
Ação 2: Implementar atuação orientativa e normativa da Corregedoria da Polícia Judiciária Civil.	Ação 2: Formar, capacitar e aperfeiçoar os conhecimentos, habilidades e atitudes do	Ação 2: Prover as unidades da Polícia Judiciária Civil com os recursos necessários para o desempenho das atividades, previstos na definição da estrutura fun-	Ação 2: Descentralizar o acesso as ferramentas de gestão dos recursos da Polícia Judiciária Civil.	Ação 2: Buscar parcerias para captação de recursos para implementação de projetos da Polícia Civil.	Ação 2: Instituir um programa de endomarketing.



	profissional policial civil.	cional.			
Ação 3: Ampliar a atuação da Ouvidoria no âmbito da Polícia Judiciária Civil.	Ação 3: Estruturar base de conhecimento de perfil, aptidão e características dos profissionais da Polícia Judiciária Civil.	Ação 3: Estabelecer diretrizes para concepção e desenvolvimento dos sistemas de informação no âmbito da Polícia Judiciária Civil.	Ação 3: Estruturar o sistema de informações gerenciais da Polícia Judiciária Civil.		Ação 3: Reestruturar a Assessoria de Comunicação.
	Ação 4: Instituir política de qualidade de vida do policial civil.	Ação 4: Estruturar a rede de comunicação de dados e voz da Polícia Judiciária Civil.	Ação 4: Promover a transparência da gestão.		