RESOLUÇÃO SEPOL Nº 932 DE 12 DE FEVEREIRO DE 2026

APROVA O PLANO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL 2026-2033, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL, no uso de suas atribuições legais, e

CONSIDERANDO:

- a importância da diretriz institucional, por meio da governança pública e em busca do aperfeiçoamento da prestação de serviço público de segurança;
- a busca pelo fortalecimento da capacidade de planejamento, execução e liderança institucional da Secretaria de Estado de Polícia Civil;
- a necessidade de atualizar as ações estratégicas para uma gestão eficiente e por resultados;
- que a eficiência e a efetividade devem nortear as ações da Administração Pública com vistas à sua modernização administrativa;
- o que consta no processo administrativo SEI-360001/001053/2025;

RESOLVE:

Art. 1º - Aprovar o Plano Estratégico da Secretaria de Estado de Polícia Civil 2026-2033, na forma do Anexo único.

Art. 2º - O Plano Estratégico da Secretaria de Estado de Polícia Civil – SEPOL orientará os processos, planos, projetos, programas, ações e metas de gestão da Secretaria, assim como a elaboração e/ou revisão dos demais planos das unidades vinculadas.

Art. 3º - A identidade organizacional da Secretaria de Estado de Polícia Civil, representada graficamente no Mapa Estratégico, é constituída pelos seguintes componentes:

I – Missão: Apuração eficiente e qualificada das infrações penais;
II – Visão: Atingir a excelência na elucidação de crimes e na defesa de quem precisar;
III – Valores: Ética, excelência nos resultados, transparência, trabalho em equipe, garantia dos direitos humanos, comprometimento, valorização do servidor, hierarquia e disciplina;
IV - Objetivos Estratégicos:
a) Promover condições de saúde física e mental do policial civil;
b) Desenvolver um modelo de capacitação do quadro de pessoal;
c) Incrementar o emprego de inovações tecnológicas para gestão de TI, o uso de IA e tratamento de dados;
d) Modernizar as infraestruturas físicas e logísticas;
e) Fortalecer a governança, gestão de risco e conformidade, consolidando a gestão dos projetos e processos;
f) Aprimorar a comunicação para os públicos interno e externo;
g) Garantir a efetividade da elucidação criminal;
h) Promover o controle e a qualidade do gasto;
i) Articular em prol do incremento da autonomia institucional;
j) Aperfeiçoar o tratamento e o atendimento ao cidadão, ampliando a confiança e credibilidade na instituição;
k) Contribuir para a redução dos índices de criminalidade;
l) Investir em conexões, parcerias e relações institucionais.

Art. 4º - Compete à Assessoria de Planejamento e Projetos - ASPLAN a coordenação das atividades de monitoramento e execução do Plano Estratégico, bem como as demais ações vinculadas a este plano, assessorando a Gestão Superior.

Art. 5º - O monitoramento e execução do plano deverá ser em parceria com os órgãos estratégicos da Secretaria, podendo a ASPLAN editar atos normativos necessários à execução das atividades, na forma do Anexo único.

Art. 6º - A execução do plano será acompanhada pela Gestão Superior, a ser composta pelos Subsecretários e Chefe de Gabinete, ou seus representantes, por meio de reuniões bimestrais, para alinhamento das decisões estratégicas.

Parágrafo único. Para subsidiar estas reuniões, os responsáveis pelas áreas temáticas apresentarão Relatório de Progresso, consolidado com os resultados das suas respectivas áreas, com apoio metodológico da ASPLAN.

Art. 7º. - A revisão, substituição ou descontinuidade do Plano Estratégico deverá ser precedida de procedimento formal que assegure a motivação técnica e a transparência da decisão, com base nas análises e deliberações produzidas no âmbito dos mecanismos de governança previstos no Anexo Único, compreendendo, no mínimo:
I - elaboração de relatório técnico circunstanciado, com diagnóstico, justificativa e análise dos impactos institucionais;
II-manifestação da Assessoria de Planejamento e Projetos – ASPLAN;
III - ciência da Gestão Superior
IV - publicidade do ato e de seus fundamentos.

Art. 8º. O Plano Estratégico será objeto de avaliação anual, a partir das informações e análises produzidas no âmbito das instâncias de governança e monitoramento previstas no Anexo Único.
Parágrafo único. A observância ao Plano Estratégico constitui parâmetro de racionalidade administrativa, eficiência, continuidade institucional e boa governança, nos termos dos princípios que regem a Administração Pública.

Art. 9º - Será publicado anualmente relatório dos resultados alcançados pelas áreas estratégicas da SEPOL.

Art. 10 - Compete ao Secretário de Estado de Polícia Civil dirimir as dúvidas suscitadas na aplicação desta Resolução, com vistas à execução do plano estratégico.

Art. 11 - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Rio de Janeiro, 12 de fevereiro de 2026.

FELIPE CURI
Secretário de Estado de Polícia Civil

POLÍCIA CIVIL
RIO DE JANEIRO

PLANO ESTRATÉGICO

2026-2033

SECRETARIA DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL

APRESENTAÇÃO

Em 2025, a Secretaria de Estado de Polícia Civil (SEPOL) iniciou um novo ciclo de gestão, orientado por planejamento estratégico, métricas de desempenho e foco em entrega de resultados à sociedade. Com visão de longo prazo e mentalidade executiva, reunimos servidores da Alta Gestão, Subsecretários, Chefia de Gabinete, Diretores-Gerais, Assessores e equipes técnicas para desenhar a Polícia Civil do futuro.

O presente trabalho atualiza e consolida o planejamento estratégico da SEPOL, estruturando uma polícia judiciária orientada por resultados, que adota as melhores práticas nacionais e internacionais de investigação, integrando de forma inteligente as áreas operacional, de inteligência e pericial. O foco central é a eficiência investigativa, a qualidade das entregas à Justiça e o atendimento efetivo ao interesse público e à sociedade fluminense.

A Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro, na qualidade de Secretaria de Estado, vem construindo uma trajetória consistente de modernização institucional, governança e fortalecimento operacional. Atualmente, somos aproximadamente 9.918 servidores, que atuam diariamente como ativos estratégicos da segurança pública. A Lei Orgânica da Polícia Civil, aprovada pela Lei Complementar nº 204, de 30 de junho de 2022, representa um divisor de águas, ao garantir independência funcional e autonomia administrativa, criando as bases para uma gestão mais profissional, eficiente e responsável por resultados. Os avanços alcançados desde então se traduzem em maior capacidade operacional, previsibilidade institucional e fortalecimento da atuação policial.

Ao longo deste ano, a SEPOL reposicionou suas prioridades estratégicas, fortalecendo de forma decisiva as investigações voltadas à repressão às organizações criminosas e aos crimes a elas relacionados, com especial ênfase nas investigações financeiras e patrimoniais, atacando o núcleo econômico do crime. Para isso, investimos de maneira estruturada na capacitação dos servidores, disseminando conhecimento técnico especializado e escalando essa expertise para as Delegacias Distritais, ampliando o impacto em todo o estado.

Nesse contexto, foram deflagradas operações estruturantes, com governança, continuidade e metas claras. Destaca-se a Operação Contenção, um marco da atual gestão, que ultrapassou o caráter pontual e se consolidou como política de segurança pública do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Os resultados são objetivos e mensuráveis: pedido de bloqueio de mais de R$ 15 bilhões em bens e valores, mais de 280 criminosos capturados, 468 armas apreendidas, sendo 189 fuzis, além de mais de 50 mil munições retiradas de circulação.

Da mesma forma, a Operação Torniquete, estruturada como ação contínua e integrada, já contabiliza mais de 750 presos, recuperação de cargas e veículos avaliados em mais de R$ 46 milhões, além de R$ 70 milhões em bloqueio de bens e valores, atingindo diretamente a cadeia financeira do crime organizado.

Paralelamente, com foco direto na percepção de segurança do cidadão, foram intensificadas as investigações contra crimes patrimoniais — como furto, roubo e estelionato. A Operação Rastreio, também concebida como ação permanente, já resultou na recuperação de quase 10 mil celulares, com mais de 4.400 aparelhos devolvidos aos legítimos proprietários, além de mais de 700 criminosos presos, entre roubadores, furtadores e receptadores. Resultados que impactam diretamente o cotidiano da população.

Para sustentar esse nível de entrega, a SEPOL adotou uma política clara de investimento em tecnologia, inovação e proteção do capital humano. Foram realizados aportes em soluções tecnológicas de investigação, aquisição de novos armamentos, equipamentos de proteção individual e melhoria das condições de trabalho, reafirmando o compromisso institucional com aqueles que atuam diariamente na linha de frente da segurança pública.

No eixo de valorização e gestão de pessoas, a Secretaria promoveu a reestruturação da carreira policial, com a unificação dos cargos em Oficial de Polícia Civil e Agente de Polícia Científica, reconhecendo competências, racionalizando estruturas e fortalecendo a identidade institucional. Com a Lei Complementar nº 224/2025 e a Lei nº 11.003/2025, otimizamos os processos de promoção, atendendo a uma das principais demandas da carreira policial e reforçando o mérito como instrumento de motivação e desempenho.

Além disso, a atuação da SEPOL passou a ser comunicada de forma estratégica, transparente e direta, tanto pela mídia tradicional quanto pelas redes sociais, sendo responsável por aproximadamente 30% da mídia positiva do Governo do Estado. Essa política de comunicação fortalece a confiança da sociedade, amplia a transparência e presta contas dos resultados entregues.

Como desdobramento desse conjunto de avanços institucionais, apresento o **Plano Estratégico da SEPOL 2026–2033,** estruturado a partir de uma **Missão** clara — a apuração eficiente e qualificada das infrações penais —, sustentado por **Valores** inegociáveis: ética, excelência nos resultados, transparência, trabalho em equipe, garantia dos direitos humanos, comprometimento, valorização do servidor, hierarquia e disciplina. Nossa **Visão** de futuro é objetiva e mensurável: atingir a excelência na elucidação de crimes e na defesa de quem precisar.

FELIPE CURI
Secretário de Estado de Polícia Civil

CARTA DA FGV PARA O FUTURO DA SEPOL

Este Plano Estratégico representa muito mais do que um documento de planejamento: ele é a expressão clara do compromisso da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro com o futuro da segurança pública e com a excelência no serviço prestado à sociedade fluminense. Ao serem projetados os próximos oito anos, a instituição assumiu a responsabilidade de pensar grande, agir com método e evoluir de forma consistente, alinhando sua missão histórica aos desafios de um mundo cada vez mais complexo, dinâmico e exigente.

Vivemos um tempo em que a atuação policial precisa ser, simultaneamente, firme, técnica, inteligente e humana. Por isso, este Plano foi construído com base em quatro pilares essenciais:

- Promoção da valorização e da capacitação contínua do policial
- Inovação na gestão e na governança, em benefício maior do atendimento ao cidadão
- Ampliação do protagonismo institucional
- Integração, de forma intensiva, do uso de tecnologias e dados em prol da investigação

O horizonte de oito anos permite sair da lógica imediatista e trabalhar com uma visão plausível, desejável e alcançável a médio e longo prazos. Ela é fruto de escolhas compartilhadas, garantindo continuidade administrativa, coerência nas decisões e solidez nas transformações que se quer promover. Cada diretriz aqui estabelecida foi pensada para orientar investimentos, priorizar projetos estruturantes e fortalecer a capacidade da SEPOL de resposta às demandas presentes e futuras.

Mais do que metas, este plano estabelece um rumo. Um rumo que exige liderança, comprometimento e espírito de colaboração em todos os níveis da organização. O sucesso dessa jornada não será medido apenas por indicadores de desempenho, mas pela capacidade de se construir uma Instituição cada vez mais preparada, respeitada e conectada com a sociedade que protege.

A FGV, parceira acadêmica da SEPOL nesse esforço, convida as lideranças e demais profissionais da Polícia Civil do RJ a se apropriarem deste Plano Estratégico como uma ferramenta viva, que deve orientar decisões, inspirar atitudes e fortalecer a cultura de planejamento ao longo dos próximos anos.

Marcio Carvalho Colmerauer dos Santos

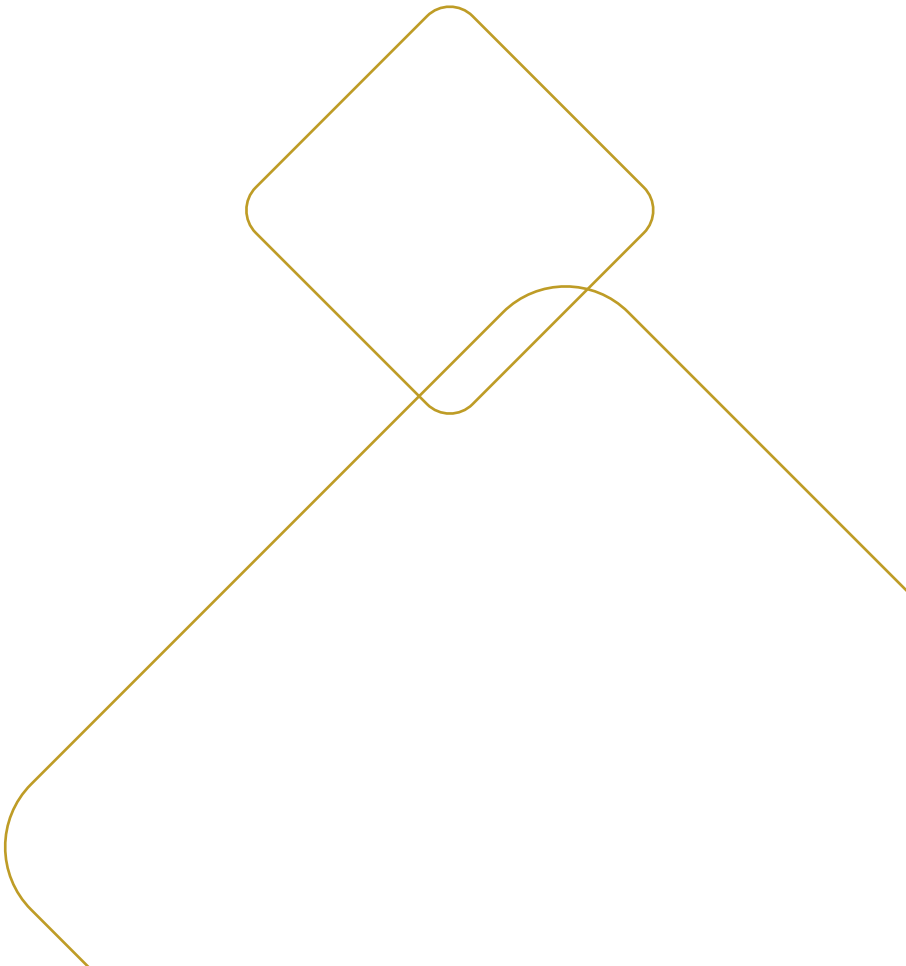
Diretor de Segurança Pública e Corporativa da FGV

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO . . . 2
1. INTRODUÇÃO . . . 10
1.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL . . . 10
1.2 POLÍCIA CIVIL EM NÚMEROS . . . 11
1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL . . . 11
1.4 PRINCIPAIS SERVIÇOS PRESTADOS . . . 13
1.5 OBJETIVO DO PLANO ESTRATÉGICO . . . 14
2. SOLUÇÃO EDUCACIONAL . . . 17
2.1 METODOLOGIA FGV ACTION . . . 18
2.2 FGV ACTION EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO . . . 20
2.3 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES . . . 21
2.4 OFICINAS DE APRENDIZAGEM . . . 22
3. DIAGNÓSTICO . . . 26
3.1 ANÁLISE INTERNA . . . 26
3.2 ANÁLISE EXTERNA . . . 27
3.3 MATRIZ SWOT . . . 28
4. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA . . . 31
4.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL . . . 31
4.2 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS . . . 32
4.3 MAPA ESTRATÉGICO . . . 32
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES . . . 38
5.1 PERSPECTIVA 1 – PESSOAS . . . 39
5.2 PERSPECTIVA 2 – TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA . . . 39
5.3 PERSPECTIVA 3 – PROCESSOS . . . 40
5.4 PERSPECTIVA 4 – INVESTIGAÇÃO . . . 41
5.5 PERSPECTIVA 5 – ORÇAMENTO E FINANÇAS . . . 41
5.6 PERSPECTIVA 6 – SEGURANÇA DO CIDADÃO . . . 42
6. MONITORAMENTO DA EXECUÇÃO . . . 45
6.1 REUNIÃO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA . . . 45
6.2 RELATÓRIO DE PROGRESSO . . . 45
6.3 INSTITUIÇÃO DE COMISSÃO DE GOVERNANÇA INTEGRADA . . . 46
6.4 PLATAFORMA TRELLO . . . 46

SECRETARIA DE ESTADO DE POLÍCIA CIVIL

Secretário de Estado	Felipe Lobato Curi
Chefe de Gabinete	Delmir da Silva Gouvêa
Subsecretária de Gestão Administrativa	Márcia Cristina Xavier Lopes
Subsecretário de Planejamento e Integração Operacional	Carlos Antonio Luiz de Oliveira
Subsecretário de Inteligência	Flavio Marcos Amaral de Brito
Subsecretária de Polícia Técnico-Científica	Andrea Nunes da Costa Menezes
Corregedor-Geral de Polícia Civil	Glaudiston Galeano Lessa
Controlador-Geral de Polícia Civil	Robson da Costa Ferreira da Silva



FICHA TÉCNICA

EQUIPE DA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E PROJETOS

Assessora-Chefe de Planejamento e Projetos

Delegada de Polícia Alessandra da Silva Andrade

Chefe de Serviço do Escritório de Projetos e Processos

Isabel Martins Sá

Chefe do Serviço de Estratégia e Planejamento

Isabel Aracoeli Alves Petrucci Conceição

Chefe do Serviço de Análise de Dados de Gestão

Oficial de Polícia Geison dos Santos Rangel

Projeto Gráfico

Oficial de Polícia Alex Regis Nóbrega

ESPECIALISTAS FGV

Coordenação Geral do Projeto

Diretor de Segurança Pública e Corporativa da Fundação Getulio Vargas (FGV DSPC)

Marcio Colmerauer

Coordenação Acadêmica

Professor Riberto Araújo

Docentes

Professora Claudia Uchoa

Professor Marcello Romani

Professora Mariela Assis

Professor Riberto Araújo

1ª Edição - Fevereiro/2026

PARTICIPANTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
(ordem alfabética)

Alessandra da Silva Andrade
Alexandra Júlio da Silveira Gomes Soares
Alexandre Capote Pinto
Alexandre Herdy Barros Silva
Alexandre Vasconcelos da Silva
Álvaro de Oliveira Gomes
Ana Paula Cavalcanti Parpinelli
André Luiz de Souza Neves
André Pieroni Ferreira
Andrea Nunes da Costa Menezes
Andrea Souza de Paula
Bruno Gilaberte Freitas
Carlos Antonio Luiz de Oliveira
Claudia Arpon Silva
Cristiane de Aguiar Martins
Cristiano do Vale Maia
Daniel Cúrio de Araujo Feio
Daniel Mayr Pereira da Costa
Daniele Rosa de Oliveira
Debora Rodrigues Fonseca Pinto Estrella
Delmir da Silva Gouvêa
Denise Bitencourt Rocha Pinto
Edson Henrique Damasceno
Elizabeth Cayres Loureiro Botelho
Felipe Lobato Curi
Fernando Antonio Paes de Andrade Albuquerque
Fernando da Silva Veloso
Fernando José Cerqueira Gomes
Flavio Marcos Amaral de Brito
Francisco Abílio Dias Martins
Gabriel Ferrando de Almeida
Geison dos Santos Rangel
Glaudiston Galeano Lessa
Inamara Pereira da Costa
Isabel Aracoeli Alves Petrucci Conceição
Isabel Martins Sá
Jacqueline de Nazareth Sa Diniz
Jose Pedro Costa da Silva
Júlio Cezar de Oliveira
Leonardo Giuseppe Alves de Oliveira
Liliane Olímpio Santos da Silva Lopes
Marcelo de Azevedo Leite
Márcia Cristina Xavier Lopes
Marcio Jose Castro de Medeiros
Maria Madalena Carnevale Alves Tomelin
Mary Laura Garnica Perez Villar
Mauro Henrique Vieira Braga
Nilce Mentzingen Aguiar Gonçalves
Paulo Passos Silva Filho
Pedro Cassundé
Pedro Henrique Brandão Medina
Raissa Maria dos Santos Celles
Raphael Stambowski
Robson da Costa Ferreira da Silva
Rodrigo de Barros Piedras Lopes
Roger Ancillotti
Sania Burlandi Cardoso
Sergio Rabello Alves
Tatiana Ribeiro Queiroz de Oliveira
Viviane Batista de Carvalho
Waldecyro de Oliveira Barros
Zoraia Saint'Clair Branco

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contexto Institucional

A Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro, primeira polícia judiciária do Brasil, fundada em 1808, é uma instituição democrática e permanente de segurança pública. Conforme o art. 144 da Constituição Federal e o art. 184 da Constituição Estadual, a Polícia Civil é órgão de segurança pública estadual, diretamente subordinada ao Governador do Estado, sendo estruturada como Secretaria de Estado, conforme o inciso I do art. 183 da Constituição do Estado do Rio de Janeiro.

É responsável, com exclusividade, pelas funções de polícia judiciária do estado, exceto nos casos de crimes militares, sem prejuízo das atribuições do Ministério Público. Cabe à instituição garantir:

- a proteção da dignidade humana;
- o respeito e a defesa dos direitos humanos;
- a promoção dos direitos e das garantias fundamentais;
- a preservação da ordem e da segurança públicas, a incolumidade das pessoas e o patrimônio;
- o respeito e a obediência ao ordenamento jurídico.

Cabe ainda assegurar atendimento permanente à população, inclusive, por meio virtual em situações não emergenciais, como também uma atuação de forma integrada com os demais órgãos do sistema de segurança pública, outras instituições do poder público e a comunidade, para assegurar maior eficiência e eficácia nas suas atividades.

A missão da Polícia Civil é investigar crimes, identificar autores e produzir as provas necessárias para a Justiça, conduzindo inquéritos, termos circunstanciados e demais procedimentos, além do cumprimento de mandados e realização de operações policiais com o fim de entregar uma investigação policial eficiente e conferir o bem-estar para a população. Para isso, são utilizadas técnicas de investigação, inteligência e perícia na condução dos procedimentos policiais.

1.2 Polícia Civil em números[1]

Atualmente, a SEPOL conta com 9.918 policiais civis em atividade, 191 delegacias de polícia e 24 unidades periciais (institutos e postos de polícia técnico-científica) em todo o estado do Rio de Janeiro.



Figura 1 – Polícia Civil em números

1.3 Estrutura organizacional

A organização e a atuação da instituição estão regulamentadas na Lei Orgânica da Polícia Civil[2] e no Decreto nº 48.273/2022, conforme o organograma a seguir.

[1] Dados disponibilizados pelo Departamento-Geral de Gestão de Pessoas (DGGP) e pela Subsecretaria de Gestão Administrativa (SSGA) da Sepol, em janeiro/2026.

[2] Lei Complementar nº 204, de 30 de junho de 2022.

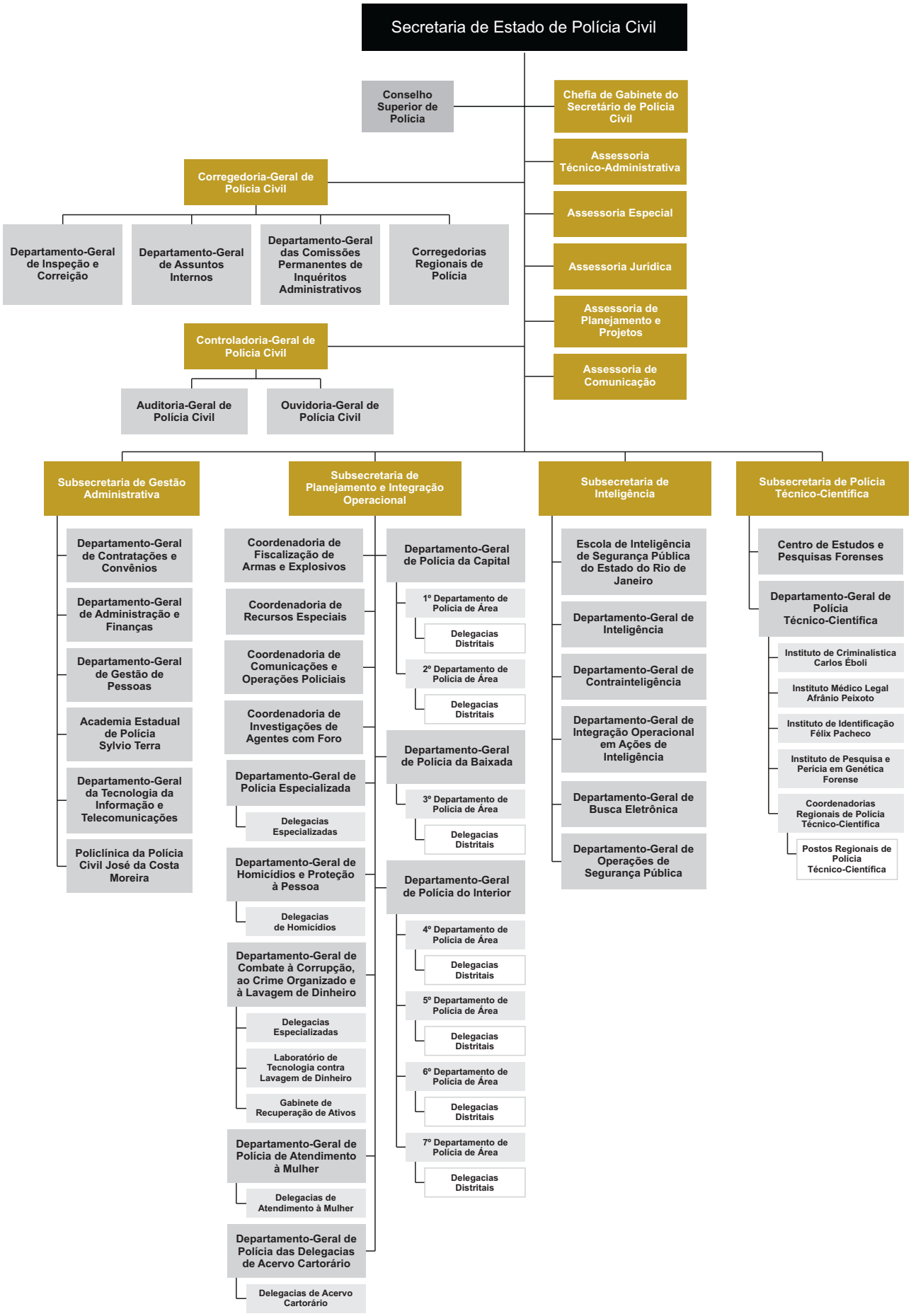


Figura 2 – Organograma da SEPOL

1.4 Principais serviços prestados[3]

Com base na Carta de Serviços ao Cidadão, estão elencados a seguir os principais serviços prestados pela SEPOL.

REGISTRO DE OCORRÊNCIA

- Em qualquer delegacia do Estado, conforme Lei nº 6.422/2013
- Registro de Ocorrências pela internet (RO-Online), https://delegaciaonline.pcivil.rj.gov.br/

INVESTIGAÇÃO POLICIAL

- Instauração e condução de inquéritos policiais e termos circunstanciados
- Investigação de crimes de alta complexidade por unidades especializadas

PERÍCIA OFICIAL

- Médico-legal (em pessoas vivas ou mortas)
- Criminalística (em objetos, materiais e locais de crime)
- Papiloscópica (identificação criminal).
- Genética forense

ATENDIMENTO ESPECIALIZADO

- Para vítimas mulheres e meninas (DEAMs), crianças e adolescentes (DCAV)
- Pessoas idosas (DEAPTI)
- Pessoas vulneráveis, cuja motivação seja racial ou de intolerância e pessoas com deficiência (DECRADI-PcD)
- Pessoas desaparecidas, atendimento especializado pela Delegacia de Descoberta de Paradeiros (DDPA)

CAPTURAS, MANDADOS E POLÍCIA INTERESTADUAL

- Arquivo e execução de mandados de prisão, diligências e capturas no RJ ou em outros estados, cooperação com órgãos policiais de todo o país cumprimento de cartas precatórias
- Serviços prestados pela POLINTER

INFORMAÇÕES, ESTATÍSTICAS E PESQUISAS

- Disponibilização de dados para divulgação mensal dos indicadores de criminalidade pelo ISP-RJ
- Estudos, análises e apoio à formulação de políticas públicas

EMISSÃO DE CERTIDÕES E DOCUMENTOS

- Identificação Civil, Atestado e Certidão de Antecedentes Criminais, Certidão de Vida Privada, entre outros

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS

- Avaliação pública de atendimento e dos serviços da Polícia Civil, disponível, conforme Leis nº 13.460/2017 e nº 6.052/2011
- Acesso pela Delegacia Online

[3] ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (PCERJ). Carta de serviços ao cidadão. rev. e atual. Rio de Janeiro: PCERJ, 2022. Disponível em: https://www.policiacivil.rj.gov.br/cartaServico. Acesso em: 2 jan. 2026.

FISCALIZAÇÃO ESPECIALIZADA

- Armas e explosivos (serviço prestado pela CFAE) – fiscalização de transporte, armazenamento e comércio de produtos controlados e licenças para estabelecimentos e para profissionais (ex.: montadores e operadores de fogos)
- Desmonte e comércio de autopeças (serviço realizado pela DRFA) – emissão de Registro de Autorização de Funcionamento (RAF) e fiscalização de ferros-velhos, desmontes e revendas de peças usadas

OUVIDORIA-GERAL DE POLÍCIA CIVIL E TELEFONE 197

- Solicitações de informações e orientações sobre serviços, estrutura e tramitação de documentos relativos às unidades e aos órgãos que compõem a SEPOL
- Sugestões e elogios.
- Denúncias de crimes praticados por qualquer pessoa
- Reclamações sobre atos arbitrários e/ou ilegais de servidores vinculados ao quadro da SEPOL

Figura 3 – Principais serviços da SEPOL

1.5 Objetivo do plano estratégico

A complexidade crescente do tema da segurança pública é marcada por desafios multifacetados como o combate ao crime organizado, a criminalidade cibernética, a violência urbana, a necessidade de integração interinstitucional e a valorização de cada profissional, exigindo que as organizações policiais adotem uma gestão estratégica robusta e adaptada às constantes mudanças do ambiente em que atuam.

Diante desse cenário complexo, a elaboração e a execução de um plano estratégico institucional eficaz são essenciais para garantir que os recursos humanos, tecnológicos e operacionais das instituições policiais sejam direcionados com efetividade para alcançar os resultados desejados.

A construção da cultura de gestão estratégica na Polícia Civil passou por marcos importantes. Em 2008, foi apresentada a primeira proposta de planejamento estratégico institucional. O ciclo seguinte, referente a 2015-2020, alinhou ações ao então Sistema Estadual de Segurança, conduzido pela extinta Secretaria de Estado de Segurança Pública (Seseg). Em 2018, durante a intervenção federal na segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, a organização fortaleceu a sensibilização e a apropriação institucional das práticas de planejamento. Em 2019, com a criação da SEPOL, consolidou-se o primeiro plano estratégico institucional, para o ciclo 2020-2025.[4]

[4] Resolução Sepol nº 83, de 6 de dezembro de 2019.

Em 2025, encerrou-se o período de vigência desse importante instrumento, sendo imprescindível o esforço institucional para a atualização da sua estratégia com a definição de uma visão clara e de longo prazo para que a organização se mantenha fortalecida e preparada para lidar com os desafios futuros. Esse momento também se revela como uma oportunidade de disseminar a cultura de gestão estratégica junto aos policiais civis ocupantes de cargos de direção, chefia e assessoramento superior, combinando capacitação com a elaboração do plano estratégico institucional pelos próprios servidores.

O **Plano Estratégico da SEPOL 2026-2033**, para o período de oito anos, busca fortalecer a capacidade de planejamento, execução e liderança institucional da SEPOL, assegurando uma gestão eficiente e moderna alinhada aos desafios atuais e futuros da segurança pública, em consonância com os instrumentos de planejamento estaduais e federais vigentes.

2. SOLUÇÃO EDUCACIONAL

A parceria acadêmica entre a SEPOL e a Fundação Getulio Vargas (FGV), instituição de ensino de excelência em Administração Pública, viabilizou a concepção e a execução do programa FGV Action em Planejamento Estratégico SEPOL 2026-2033, que integra a capacitação em gestão estratégica à elaboração do plano estratégico institucional.

A FGV, instituição brasileira com mais de 80 anos e eleita o 3º think tank mais importante do mundo, é reconhecida por gerar conhecimento e desenvolvimento econômico e social por meio de educação, pesquisa, consultoria e análise de índices econômicos. A FGV possui uma área focada em educação corporativa, o FGV In Company, que oferece soluções personalizadas em capacitação para o segmento de Administração Pública e para empresas de diferentes portes e setores. Na sua estrutura, a Diretoria de Segurança Pública e Corporativa da Fundação Getulio Vargas (FGV DSPC) tem como foco a análise, a pesquisa e a promoção de eventos e soluções para desafios na área de segurança pública e privada.

A SEPOL, atenta às tendências contemporâneas, buscou no mercado uma solução para a elaboração do seu planejamento estratégico, a partir da realização de um curso em gestão estratégica permitindo que seus policiais civis trabalhassem diretamente na construção do plano estratégico institucional, traduzindo as teorias de gestão em ações específicas e adaptadas às necessidades e aos desafios da instituição policial, além de desenvolverem as competências necessárias para que a tomada de decisão seja norteada por decisão estratégica e orientada para resultados, essencial para conduzir a organização em um ambiente cada vez mais dinâmico e desafiador.

O envolvimento direto de policiais civis na elaboração e na execução do plano estratégico promove o comprometimento com a implementação e o monitoramento dos resultados, garantindo que o plano se mantenha relevante e ajustado às novas demandas e mudanças, otimizando recursos da organização policial para a melhoria dos serviços de polícia administrativa e judiciária oferecidos à população fluminense.

2.1 Metodologia FGV Action

A abordagem FGV Action, fundamentada em metodologias de aprendizagem ativa e nos princípios da filosofia ágil, destacou-se como a solução educacional ideal para a SEPOL. Este programa proporciona o desenvolvimento de competências enquanto os participantes trabalham na construção de soluções práticas para os desafios específicos da organização.

No programa, o desafio escolhido pela organização é traduzido em forma de projeto – neste caso, a elaboração do plano estratégico SEPOL para o ciclo 2026-2033 –, que é desenvolvido pelos participantes do programa designados pela organização, utilizando o conhecimento acadêmico e a mentoria FGV. A integração entre teoria e prática configura o aprendizado em ação e potencializa a experiência de aprendizagem, ao colocar os participantes no centro do processo.

Na abordagem FGV Action, os próprios participantes são responsáveis pelas análises e pela proposição das soluções ao longo do projeto, sem a atuação de consultores ou agentes externos. O modelo de aprendizagem possibilita o desenvolvimento de *know-how* aplicado ao projeto específico, de maneira que participantes aprimorem não apenas a sua capacidade e autonomia para resolver um problema imediato, mas também para realizar projetos futuros.

Abordagem FGV Action



Figura 4 – Abordagem FGV Action

Essa abordagem se materializa no modelo DICA FGV, desenvolvido com base na metodologia de aprendizagem ativa Project Based Learning (PBL), na abordagem Design Thinking e em princípios da filosofia ágil, estruturando-se nas seguintes fases:

- **Descubra (D)** – descoberta de oportunidades para alavancar os resultados no tema estratégico determinado e na definição de objetivos;
- **Inove (I)** – desenho de novas soluções focalizadas em desafios e contexto específico da organização;
- **Construa (C)** – detalhamento da solução aprovada e criação de um plano de mudança; e
- **Avalie (A)** – avaliação dos resultados para direcionar novos ciclos de inovação.



Figura 5 – DICA FGV

O programa possui uma dinâmica que combina oficinas de aprendizagem e encontros de mentoria:

- **Oficinas de aprendizagem** – encontros coletivos destinados a apresentar conteúdos teóricos essenciais para o desenvolvimento do projeto, abordando conceitos, ferramentas e metodologias. Essas

oficinas também têm como objetivo promover a troca de experiências entre participantes e facilitar a aprendizagem colaborativa entre pares.

- **Mentorias customizadas** – encontros customizados por equipe, voltados para esclarecimento de dúvidas específicas e orientação de cada grupo no desenvolvimento do projeto.

2.2 FGV Action em planejamento estratégico

O desenho do Programa FGV Action em Planejamento Estratégico – SEPOL, apresentado a seguir, foi elaborado visando atender aos resultados esperados pela SEPOL:

- **Público-alvo** – policiais civis ocupantes de cargos de direção, chefia e assessoramento superior, distribuídos entre três perfis distintos:
  - **Perfil 1 – Grupo Alta Gestão** – foco na definição da visão estratégica da SEPOL e na validação dos entregáveis desenvolvidos ao longo do projeto. Participantes desse grupo: Secretário de Estado, Chefe de Gabinete, Subsecretários (SSGA, SSINTE, SSPIO, SSPTC), Corregedor-Geral de Polícia Civil e Controlador-Geral de Polícia Civil;
  - **Perfil 2 – Grupo Áreas Específicas** – contribuição na qualificação das discussões, com expertises diferenciadas e uma visão técnica e especializada de diversas áreas da SEPOL, assegurando que o planejamento refletisse, de forma concreta e realista, os desafios, as capacidades e as oportunidades existentes no cotidiano da instituição. Participantes desse grupo: representantes das assessorias diretamente vinculadas ao Gabinete do Secretário, gestores, assistentes especiais e técnicos de unidades administrativas, operacionais, da inteligência e da perícia bem como da Corregedoria-Geral de Polícia Civil e da Controladoria-Geral de Polícia Civil;
  - **Perfil 3 – Grupo Assessoria de Planejamento** – apoio no levantamento de documentos e informações, esclarecimento de

dúvidas junto à FGV, sistematização, revisão e consolidação dos entregáveis de cada etapa do projeto, na preparação e nos desdobramentos das oficinas. Participantes desse grupo: membros da equipe da Assessoria de Planejamento e Projetos (Asplan).

- **Modalidade blended** – programa ministrado por meio de aulas presenciais e aulas virtuais síncronas mediadas por tecnologia (ferramenta de videoconferência);
- **Carga horária** – programa com total de 103 horas, distribuídas no período de três meses, com conclusão em dezembro de 2025;
- **Objetivos** – ao final do programa, os participantes concluíram e entregaram o plano estratégico de oito anos (2026-2033) da SEPOL, sendo capazes de:
    - **planejar e executar a estratégia** – implementar e monitorar planos estratégicos garantindo que as metas e os objetivos sejam alcançados de maneira eficiente;
    - **analisar e tomar decisão baseada em dados** – coletar, analisar criticamente e interpretar dados relevantes para a formulação de estratégias eficazes;
    - **inovar e aprender continuamente** – adotar práticas, metodologias e ferramentas assimiladas para criar soluções adaptadas ao seu contexto de trabalho;
    - **comunicar de forma eficaz e gerir stakeholders** – comunicar estratégias, decisões e resultados de forma clara e eficaz, além de gerenciar relacionamentos com diversos *stakeholders*.

2.3 Cronograma de atividades

Em agosto de 2025, a Asplan iniciou a etapa de preparação do programa. Em setembro de 2025, foi realizada a Reunião de Bola em Jogo, que contou com a presença de representantes da Alta Gestão da SEPOL, dando início ao projeto do planejamento estratégico para o ciclo 2026-2033. Nessa ocasião, foi apresentado o *roadmap* do programa, conforme ilustrado na figura a seguir. Depois desse

evento, a Asplan iniciou a etapa de entrevistas com a Alta Gestão como parte da fase Descubra.

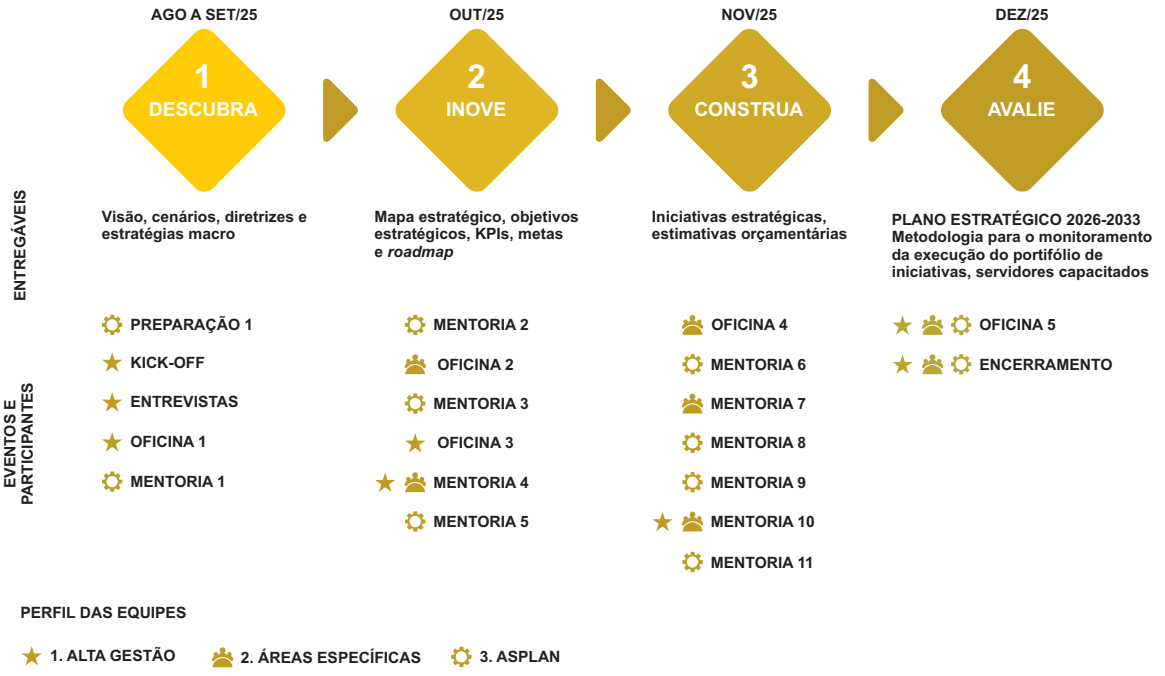


Figura 6 – *Roadmap* do programa

O projeto desenvolvido ao longo do programa foi planejado de acordo com as fases do modelo Dica da metodologia FGV Action, tendo como entregáveis:

- visão, cenários, diretrizes e estratégias macro na fase Descubra (D);
- mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores-chave de desempenho, metas e priorização na fase Inove (I);
- iniciativas estratégicas e estimativas orçamentárias na fase Construa (C);
- metodologia para o monitoramento da execução do portfólio de iniciativas e servidores capacitados na fase Avalie (A).

2.4 Oficinas de aprendizagem

Conforme previsto na dinâmica da abordagem FGV Action customizada para a SEPOL, a fim de capacitar e orientar o grupo na elaboração desses entregáveis, foi planejado um conjunto de oficinas de aprendizagem e mentorias adaptadas para os policiais civis.

As oficinas presenciais e as mentorias, presenciais e remotas, foram conduzidas pela Equipe Acadêmica da FGV, tendo como participantes representantes da SEPOL dos diferentes perfis já mencionados. Nessas oficinas, foi apresentado o conteúdo teórico essencial, abordando conceitos, ferramentas e metodologias, visando ao desenvolvimento da respectiva etapa do projeto. Em seguida, o grupo aplicou o conteúdo teórico apresentado nas atividades propostas, atuando de modo colaborativo.

Segue uma breve descrição das oficinas realizadas durante o programa:

- **Oficina 1** – com quatro horas de duração, contou com participantes dos grupos Alta Gestão e Assessoria de Planejamento. Por meio de dinâmicas, o grupo produziu protótipos da Matriz Swot, da visão de futuro e das diretrizes estratégicas. Em mentorias depois do evento, foram geradas versões preliminares da Matriz Swot, da visão de futuro e das diretrizes estratégicas;
- **Oficina 2** – com oito horas de duração, contou com participantes dos grupos Áreas Específicas e Assessoria de Planejamento. Por meio de quatro dinâmicas e sete grupos de trabalho, os participantes produziram a Matriz Swot revisada com itens priorizados, as contribuições para o texto da visão de futuro e o protótipo de 35 metas e 78 indicadores-chave de desempenho. Em mentorias depois da oficina, foram gerados a versão preliminar revisada da Matriz Swot e o protótipo do mapa estratégico preliminar com 17 objetivos estratégicos;
- **Oficina 3** – com duas horas de duração, contou com participantes dos grupos Alta Gestão e Assessoria de Planejamento. Por meio de dinâmicas, o grupo revisou e validou a visão de futuro, os valores e os objetivos estratégicos da SEPOL, que foram priorizados em ondas. A mentoria coletiva realizada em seguida teve quatro horas de duração e contou com participantes dos grupos Alta Gestão, Áreas Específicas e Assessoria de Planejamento. Por meio de dinâmicas, o grupo definiu um portfólio preliminar com 47 iniciativas estratégicas;
- **Oficina 4** – com seis horas de duração, contou com participantes dos grupos Áreas Específicas e Assessoria de Planejamento. Por meio de

uma dinâmica, o grupo fez uma revisão do portfólio das iniciativas estratégicas, resultando em 45 iniciativas. Depois desse evento, foram indicadas e validadas as áreas de liderança para cada objetivo estratégico e conduzidas sessões de mentoria individuais com cada líder, visando à revisão das suas respectivas iniciativas estratégicas, metas e indicadores-chave. Em seguida, foi conduzida a mentoria coletiva, com quatro horas de duração, reunindo os participantes dos grupos Áreas Específicas e Assessoria de Planejamento. Nessa mentoria, as lideranças dos objetivos estratégicos apresentaram para o grupo o detalhamento das suas respectivas iniciativas estratégicas, metas e indicadores-chave, visando colher sugestões de melhoria e validação dos participantes;

- **Oficina 5** – com três horas de duração, esta última oficina contou com participantes dos grupos Alta Gestão, Áreas Específicas e Assessoria de Planejamento. As lideranças dos objetivos estratégicos apresentaram o detalhamento das suas iniciativas estratégicas e dos indicadores-chave para validação pela Alta Gestão. Nessa ocasião, também foi validada a metodologia para o monitoramento da execução do portfólio de iniciativas.

O projeto mobilizou, de forma inédita, 62 participantes da SEPOL, incluindo representantes da Alta Gestão e de Áreas Específicas da parte operacional, administrativa, da inteligência e da perícia, além de uma equipe acadêmica da FGV especializada e dedicada ao projeto.

3. DIAGNÓSTICO

O diagnóstico da situação atual consiste na análise estruturada dos ambientes interno e externo da instituição, permitindo compreender capacidades, limitações, riscos, oportunidades e condicionantes institucionais que influenciam o desempenho e a tomada de decisão.

3.1 Análise interna

Para a análise do ambiente interno, foram realizadas entrevistas com a Alta Gestão, análise de documentos, normativas e planos vigentes na SEPOL bem como levantamento de indicadores internos de desempenho.

3.1.1 Entrevistas com a Alta Gestão

As entrevistas foram realizadas entre os dias 2 e 12 de setembro de 2025 com oito representantes da Alta Gestão: Secretário de Estado, Chefe de Gabinete, Subsecretária de Gestão Administrativa, Subsecretário de Planejamento e Integração Operacional, Subsecretário de Inteligência, Subsecretária de Polícia Técnico-Científica, Controlador-geral de Polícia Civil e Corregedor-geral de Polícia Civil.

Cada entrevista teve duração aproximada de 90 minutos, com o objetivo de levantar a visão de futuro para os próximos oito anos, boas práticas e *benchmarks* em organizações congêneres nas quais se inspirar. Os dados coletados também contribuíram para a identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para a SEPOL.

3.1.2 Documentos, normativas e planos vigentes na SEPOL

Foram consultados o Planejamento Estratégico Anual da Academia Sylvio Terra (Acadepol),[5] o Plano Estratégico da Polícia Técnico-Científica 2025-2030,[6] o Plano Estratégico da Subsecretaria de Inteligência 2022-2026,[7] o Planejamento Estratégico Institucional da Secretaria de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro 2019-2025[8] e o Plano de Integridade da Secretaria de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro.[9]

[5] Portaria PCERJ nº 869, de 30 de outubro de 2018.
[6] Resolução Sepol nº 650, de 3 de setembro de 2024.
[7] Resolução Sepol nº 414, de 24 de outubro de 2022.
[8] Resolução Sepol nº 83, de 6 de dezembro de 2019.
[9] Resolução Sepol nº 239, de 25 de junho de 2021.

Além disso, foram consultados o plano da atual gestão da SEPOL com ações prioritárias para o período de 2024 a 2026, e a avaliação dos primeiros 200 dias de gestão, referente ao período de setembro de 2024 a abril de 2025.

3.1.3 Indicadores internos de desempenho da SEPOL

Foi analisado o resultado de indicadores, tais como a produtividade operacional e investigativa, cuja avaliação é feita por meio do ranqueamento de unidades policiais do mesmo porte com atribuição de pesos diferenciados para determinados delitos, conforme as normativas vigentes.[10]

Foi consultada também a taxa de elucidação de homicídios e feminicídios no âmbito da Polícia Civil,[11] no entanto, devido à recente normatização, não havia sido ainda divulgada a série histórica.

3.2 Análise externa

Para a análise do ambiente externo, foi realizado o levantamento dos instrumentos de planejamento relacionados à segurança pública, no âmbito dos governos estadual e federal para garantir alinhamento estratégico, como também dos indicadores estratégicos de segurança pública do Estado do Rio de Janeiro. As entrevistas com a Alta Gestão também contribuíram para essa parte do diagnóstico.

3.2.1 Alinhamentos estratégicos com instrumentos de planejamento existentes

Foram consultados, no âmbito do governo estadual, o Plano Plurianual 2024-2027,[12] o Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico e Social do Estado do Rio de Janeiro (Pedes),[13] o Plano Estadual de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro (Pesp),[14] o Plano Estratégico da Secretaria de Estado de Segurança Pública do Rio de Janeiro (2024-2031) e o Plano Estadual de Redução

[10] Resolução Sepol nº 714, de 13 de janeiro de 2025; Resolução Sepol nº 715, de 13 de janeiro de 2025; Resolução Sepol nº 716, de 13 de janeiro de 2025; e Portaria PCERJ nº 827, de 29 de novembro de 2017.
[11] Resolução Sepol nº 749, de 24 de abril de 2025.
[12] Lei Estadual nº 10.276, de 9 de janeiro de 2024.
[13] Lei Estadual nº 10.266, de 28 de dezembro de 2023.
[14] Decreto nº 48.139, de 29 de junho de 2022.

de Letalidade Decorrente de Intervenção Policial.[15]

No âmbito do governo federal, foram analisadas a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS),[16] o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030 (PNSP)[17] e o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP).[18]

3.2.2 Indicadores estratégicos de segurança pública do estado do Rio de Janeiro

Os indicadores estratégicos do Sistema Integrado de Metas (SIM) da segurança pública do Estado do Rio de Janeiro são: letalidade violenta (homicídio doloso, morte por intervenção de agente do Estado, latrocínio e lesão corporal seguida de morte); roubo de veículo; roubo de rua (roubo a transeunte, roubo em coletivo e roubo de aparelho celular); e roubo de carga.

Esses indicadores são acompanhados pelo Instituto de Segurança Pública (ISP). A SEPOL participa das reuniões de acompanhamento, promovidas pelo ISP, com representantes da Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional (SSPIO).

Outro indicador analisado foi a Taxa de Elucidação da Letalidade Violenta,[19] que também é acompanhado pelo ISP, e resulta do trabalho investigativo da SEPOL em procedimentos cujos objetos são a apuração dos delitos que compõem o indicador "letalidade violenta" (homicídio doloso, morte por intervenção de agente do Estado, roubo seguido de morte e lesão corporal seguida de morte).

3.3 Matriz Swot

A Matriz Swot é uma ferramenta de análise estratégica dos cenários que organiza os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), servindo de base para a definição de diretrizes, objetivos e estratégias

[15] Decreto nº 48.272, de 14 de dezembro de 2022.
[16] Lei Federal nº 13.675, de 11 de junho de 2018.
[17] Decreto Federal nº 10.822, de 28 de setembro de 2021.
[18] Lei Federal nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018.
[19] Resolução Seseg nº 1.234, de 28 de setembro de 2018.

alinhadas aos desafios do contexto organizacional.

Na execução do projeto, a Matriz Swot foi modelada, a partir das contribuições da Alta Gestão e da Assessoria de Planejamento, e contou com a revisão e priorização dos itens pelas Áreas Específicas, resultando em uma versão consolidada, utilizada como insumo central para a formulação estratégica.

PONTOS FORTES

- status de Secretaria de Estado, proporcionando mais autonomia;
- incremento tecnológico nas ferramentas para as investigações;
- polícia técnico-científica atualizada tecnologicamente;
- qualificação na área operacional e pericial, com reconhecimento de polícias nacionais e internacionais;
- motivação de grande parte dos servidores;
- conhecimento técnico;
- tendência de melhoria da imagem institucional, havendo comunicação direta com a população;
- referência nacional em inteligência;
- indicadores estratégicos da Polícia Civil em crescimento: produtividade investigativa e operacional;
- relações institucionais e boa interação com outros atores;
- resiliência e capacidade de adaptação a diversos cenários;
- boa gestão de crises;
- capilaridade em todo o estado, com presença física e digital, permitindo proximidade com o cidadão.

PONTOS FRACOS

- atendimento insatisfatório ao público;
- defasagem tecnológica e da infraestrutura de TI;
- primeiro atendimento ao cidadão;
- descontinuidade de projetos estratégicos;
- comunicação interna;
- governança;
- falta de qualificação na área administrativa;
- falta de capacitação continuada;
- falta de memória histórica dos planos de ação;
- efetivo insuficiente;
- infraestrutura deficiente;
- recursos financeiros insuficientes, com fragilidade na gestão e execução;
- falta de regularidade de concursos;
- alta rotatividade de técnicos e gestores;
- falta de mapeamento e formalização de processos internos.

OPORTUNIDADES

- fazer benchmarking com boas práticas em outras organizações;
- disponibilidade de tecnologias para aplicação no processo investigativo;
- acesso democrático às mídias sociais;
- governo estadual engajado com a pauta de segurança pública;
- segurança pública como pauta nacional;
- aumento da percepção positiva do trabalho da Polícia Civil.

AMEAÇAS

- desafios geracionais podem impactar o engajamento de servidores recém-admitidos;
- dispositivos legais e dinâmicas do sistema de justiça podem gerar retrabalho para as ações policiais;
- avanço de tecnologias à disposição da criminalidade;
- ingerência pela ação política pode comprometer a autonomia da Polícia Civil, enquanto Secretaria de Estado, e a estabilidade na gestão;
- avanço de outras instituições sobre as atribuições da Polícia Civil;
- cenário externo de autonomia da Polícia Científica;
- legislação defasada.

Figura 7 – Matriz Swot

4. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

A formulação estratégica corresponde à etapa de definição de identidade organizacional, objetivos estratégicos, metas, indicadores e iniciativas, estruturando a estratégia de forma lógica, mensurável e orientada à execução, com foco em resultados e impacto institucional.

4.1 Identidade organizacional

A identidade organizacional corresponde ao conjunto de elementos que definem a essência, o propósito e a forma de atuação de uma instituição, refletindo aquilo que ela é, o que faz e como se posiciona perante os seus públicos internos e externos.

Esse conceito é materializado, principalmente, por meio da missão, da visão e dos valores, que orientam o comportamento organizacional, a tomada de decisão e a formulação de estratégias, assegurando coerência entre discurso, práticas e resultados.

A missão da Polícia Civil é definida pela Constituição Federal, pela Constituição Estadual e por normativas legais, não sendo objeto de revisão deste trabalho. Os valores foram revisitados, e a visão de futuro foi atualizada pela Alta Gestão e aprimorada a partir das contribuições ampliadas por participantes dos grupos Áreas Específicas e Assessoria de Planejamento. A Alta Gestão fez a validação do texto final da visão e dos valores institucionais estabelecidos. A seguir, são apresentados os elementos da identidade organizacional da SEPOL:



Figura 8 – Identidade organizacional da SEPOL

4.2 Diretrizes estratégicas

As diretrizes estratégicas estabelecem os grandes eixos orientadores da atuação institucional, traduzindo o diagnóstico e a visão de futuro que norteiam a definição de objetivos, prioridades e decisões estratégicas ao longo do ciclo de planejamento.

A Alta Gestão estabeleceu as seguintes diretrizes estratégicas para os próximos oito anos da SEPOL:

- promover a valorização e a capacitação contínua do policial;
- inovar na gestão e na governança, em benefício maior do atendimento ao cidadão;
- ampliar o protagonismo institucional;
- integrar, de forma intensiva, o uso de tecnologias e dados em prol da investigação.

4.3 Mapa estratégico

Conforme o mapa estratégico apresentado a seguir, foram estabelecidos 12 objetivos estratégicos, organizados em seis perspectivas da abordagem do *Balanced Scorecard (BSC)*.

O BSC é uma metodologia de gestão estratégica que organiza os objetivos e indicadores em perspectivas integradas, promovendo o alinhamento entre visão, diretrizes, processos, pessoas, recursos e resultados, além de facilitar a comunicação para todos os níveis, o monitoramento e a tomada de decisão.

MAPA ESTRATÉGICO SEPOL 2026-2033

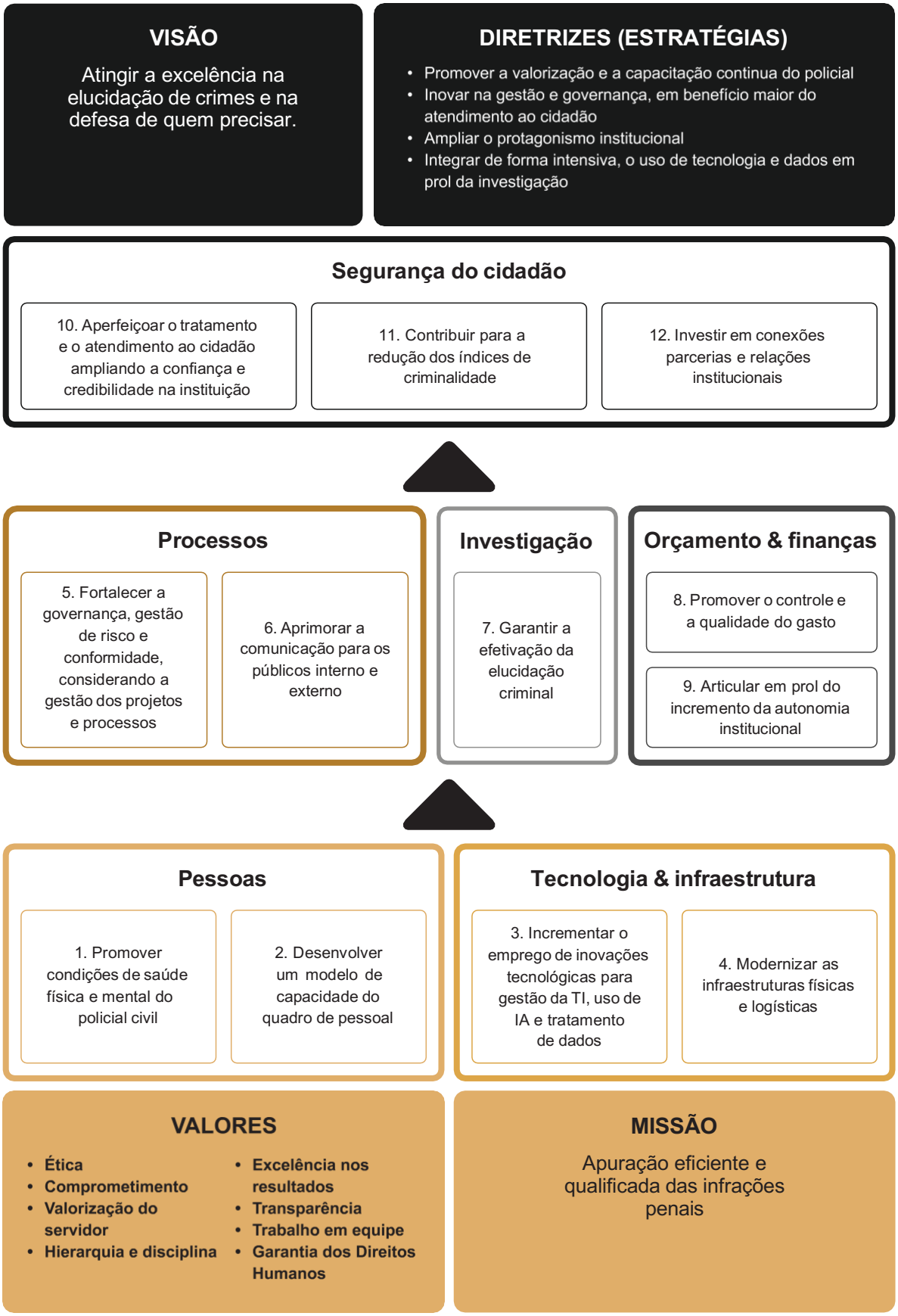


Figura 9 – Mapa estratégico SEPOL 2026-2033

A seguir, serão apresentadas as perspectivas do Mapa Estratégico SEPOL 2026-2033, com os seus respectivos objetivos estratégicos:

Perspectiva 1 – Pessoas

A perspectiva Pessoas reconhece que a excelência institucional é indissociável do bem-estar, da capacitação e do desenvolvimento contínuo dos seus servidores. Os objetivos vinculados a essa perspectiva fortalecem a base humana da Polícia Civil, assegurando condições de saúde, qualificação e valorização profissional que sustentam a visão de longo prazo.

Objetivos Estratégicos (OE):

- **OE1** – Promover condições de saúde física e mental do policial civil;
- **OE2** – Desenvolver um modelo de capacitação do quadro de pessoal;

Perspectiva 2 – Tecnologia e infraestrutura

A perspectiva Tecnologia e Infraestrutura reconhece que a adoção de soluções tecnológicas avançadas e a modernização dos ambientes físicos são pilares essenciais para elevar a capacidade operacional da instituição e garantir condições adequadas às atividades policiais. Ao integrar inovação, sistemas inteligentes e infraestrutura moderna, os objetivos dessa perspectiva impulsionam a eficiência institucional, ampliam a qualidade dos serviços prestados e sustentam o compromisso da Polícia Civil com o alcance da visão de longo prazo.

Objetivos Estratégicos (OE):

- **OE3** – Incrementar o emprego de inovações tecnológicas para a gestão de TI, o uso de IA e o tratamento de dados;
- **OE4** – Modernizar as infraestruturas físicas e logísticas;

Perspectiva 3 – Processos

A perspectiva Processos fortalece a governança institucional ao ampliar o controle, a padronização e a eficiência da gestão e dos processos internos, além de aprimorar a comunicação com os públicos interno e externo. Os objetivos dessa perspectiva consolidam práticas mais transparentes,

integradas e eficazes, criando uma base sólida que sustenta a execução da estratégia e impulsiona o alcance da visão de longo prazo.

Objetivos Estratégicos (OE):

- **OE5** – Fortalecer a governança, a gestão de risco e a conformidade, consolidando a gestão dos projetos e dos processos;
- **OE6** – Aprimorar a comunicação para os públicos interno e externo;

Perspectiva 4 – Investigação

A perspectiva Investigação consolida a elucidação criminal como eixo central da atuação da Polícia Civil, fortalecendo métodos, estruturas de investigação e capacidades operacionais para garantir respostas qualificadas à sociedade. O objetivo estabelecido impulsiona um modelo investigativo moderno, eficiente e tecnicamente robusto, assegurando a continuidade da melhoria dos processos e a excelência pericial e operacional. Dessa forma, fortalece o compromisso institucional com uma investigação cada vez mais efetiva, alinhada à visão de longo prazo.

Objetivos Estratégicos (OE):

- **OE7** – Garantir a efetividade da elucidação criminal;

Perspectiva 5 – Orçamento e finanças

A perspectiva Orçamento e Finanças reforça a relevância da gestão responsável dos recursos públicos e do fortalecimento da autonomia institucional da Polícia Civil. Os objetivos definidos aprimoram a capacidade de decisão, o planejamento e a execução orçamentária, assegurando os meios necessários para a realização de investimentos contínuos e estratégicos, comprometidos com o alcance da visão de longo prazo.

Objetivos Estratégicos (OE):

- **OE8** – Promover o controle e a qualidade do gasto;
- **OE9** – Articular em prol do incremento da autonomia institucional;

Perspectiva 6 – Segurança do cidadão

A perspectiva Segurança do Cidadão reafirma o compromisso da Polícia Civil com um atendimento qualificado, capaz de fortalecer a confiança da população e a credibilidade institucional. Os objetivos e iniciativas definidos orientam a melhoria contínua do atendimento ao cidadão, ampliam a capacidade operacional de contribuir para a redução dos índices de criminalidade e consolidam conexões parcerias para uma atuação integrada. Esses avanços são fundamentais para a concretização da visão de longo prazo.

Objetivos Estratégicos (OE):

- **OE10** – Aperfeiçoar o tratamento e o atendimento ao cidadão, ampliando a confiança e a credibilidade na instituição;
- **OE11** – Contribuir para a redução dos índices de criminalidade;
- **OE12** – Investir em conexões, parcerias e relações institucionais.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES

Para cada objetivo estratégico estabelecido, foram designadas áreas de liderança, pela afinidade temática das atividades realizadas pelas unidades que compõem a estrutura organizacional da SEPOL com o tema abordado.

Os gestores dessas áreas de liderança serão os líderes dos objetivos estratégicos e assumirão o compromisso de coordenar a execução da estratégia para garantir o alcance desses objetivos dentro da vigência do plano estratégico, de acordo com a priorização em três ondas, conforme figura a seguir:

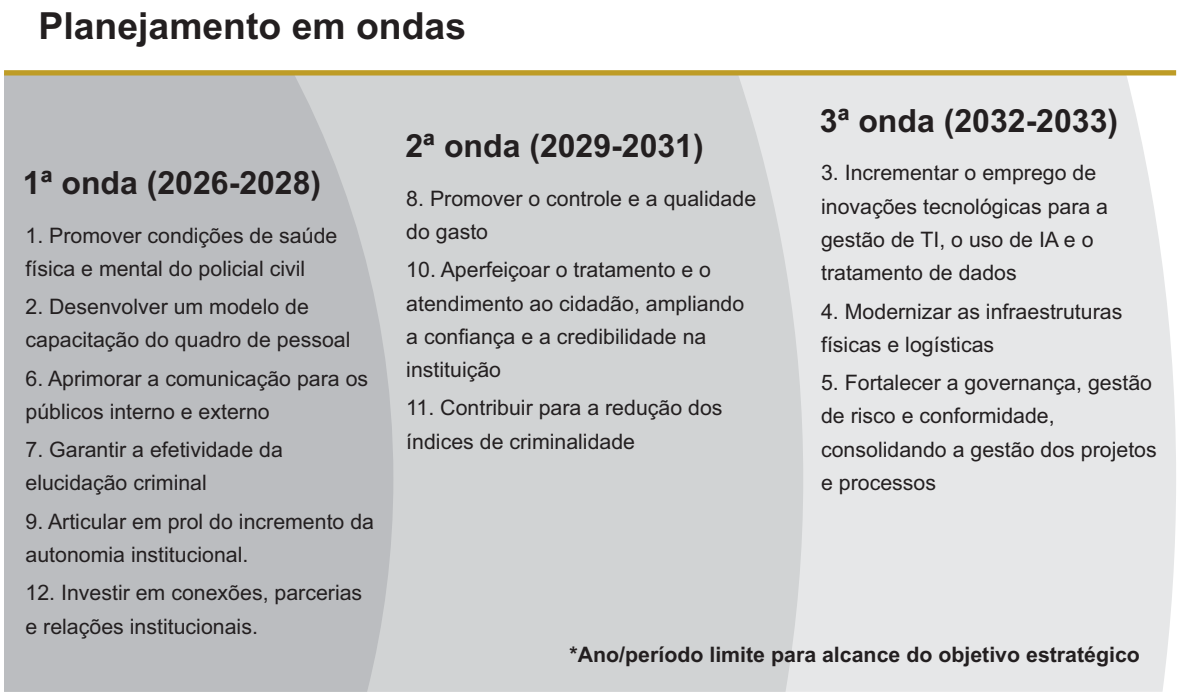


Figura 10 – Planejamento em ondas

Cada onda representa o período planejado para o alcance dos respectivos objetivos estratégicos, que serão medidos por meio dos indicadores-chave. Para a execução de cada objetivo estratégico, estão sendo planejadas as iniciativas estratégicas, as quais poderão ser iniciadas a qualquer momento, independentemente da onda de priorização definida.

As iniciativas instituídas serão apresentadas no Portfólio de Iniciativas Estratégicas, e o detalhamento dos principais indicadores-chave, no Caderno de Indicadores-Chave, documentos internos a serem elaborados, revisados e publicados pela Asplan.

A seguir, seguem os desdobramentos dos objetivos estratégicos com as respectivas áreas de liderança e onda de priorização bem como os principais indicadores-chave:

5.1 Perspectiva 1 – Pessoas

Objetivo Estratégico 1 (OE1) – Promover condições de saúde física e mental do policial civil.

Áreas de liderança: Departamento-Geral de Gestão de Pessoas (DGGP) e Policlínica da Polícia Civil José da Costa Moreira (PPCJCM)

Priorização: 1ª onda (2026 a 2028)

Principais indicadores-chave:

- Indicador 1 – percentual de policiais afastados por transtornos físicos;
- Indicador 2 – percentual de policiais afastados por transtornos mentais.

Objetivo Estratégico 2 (OE2) – Desenvolver um modelo de capacitação do quadro de pessoal.

Área de liderança: Academia de Polícia Sylvio Terra (Acadepol)

Priorização: 1ª onda (2026 a 2028)

Principais indicadores-chave:

- Indicador 1 – média de horas per capita anual dedicadas a treinamento;
- Indicador 2 – média de eventos realizados no ano;
- Indicador 3 – percentual de servidores capacitados no ano.

5.2 Perspectiva 2 – Tecnologia e infraestrutura

Objetivo Estratégico 3 (OE3) – Incrementar o emprego de inovações tecnológicas para a gestão de TI, o uso de IA e o tratamento de dados.

Área de liderança: Departamento-Geral de Tecnologia da Informação e Telecomunicações (DGTIT)

Priorização: 3ª onda (2032 a 2033)

Principais indicadores-chave:

- Indicador 1 – percentual de delegacias de polícia integradas ao Sistema Integrado da Polícia Civil (Sipol);
- Indicador 2 – percentual de serviços de perícia integrados ao Sipol;
- Indicador 3 – percentual de policiais capacitados em desenvolvimento de sistemas, no uso e aplicações de IA e no desenvolvimento de aplicações em IA.

Objetivo Estratégico 4 (OE4) – Modernizar as infraestruturas físicas e logísticas.

Área de liderança: Departamento-Geral de Administração e Finanças (DGAF)

Priorização: 3ª onda (2032 a 2033)

Principais indicadores-chave:

- Indicador 1 – percentual de unidades reformadas;
- Indicador 2 – percentual de evolução do cronograma das iniciativas planejadas.

5.3 Perspectiva 3 – Processos

Objetivo Estratégico 5 (OE5) – Fortalecer a governança, a gestão de risco e a conformidade, consolidando a gestão dos projetos e dos processos.

Áreas de liderança: Controladoria-Geral de Polícia Civil (CGPC) e Assessoria de Planejamento e Projetos (Asplan)

Priorização: 3ª onda (2032 a 2033)

Principais indicadores-chave:

- Indicador 1 – percentual de execução das iniciativas planejadas.

Objetivo Estratégico 6 (OE6) – Aprimorar a comunicação para os públicos interno e externo.

Área de Liderança: Assessoria de Comunicação (Ascom)

Priorização: 1ª onda (2026 a 2028)

Principais indicadores-chave:

- Indicador 1 – percentual de seguidores nas redes sociais;
- Indicador 2 – percentual de alcance das publicações nas redes sociais;
- Indicador 3 – percentual de porta-vozes da SEPOL capacitados em atendimento à imprensa.

5.4 Perspectiva 4 – Investigação

Objetivo Estratégico 7 (OE7) – Garantir a efetividade da elucidação criminal.

Áreas de liderança: Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional (SSPIO), Subsecretaria de Polícia Técnico-Científica (SSPTC) e Subsecretaria de Inteligência (SSINTE)

Priorização: 1ª onda (2026 a 2028)

Principais indicadores-chave:

- Indicador 1 – Índice de Elucidação Produtiva dos Inquéritos Policiais (Iepip);
- Indicador 2 – percentual de servidores capacitados;
- Indicador 3 – percentual de execução do cronograma de acreditação do primeiro laboratório pericial;
- Indicador 4 – tempo médio de resposta pericial;
- Indicador 5 – índice de qualidade dos laudos periciais.

5.5 Perspectiva 5 – Orçamento e finanças

Objetivo Estratégico 8 (OE8) – Promover o controle e a qualidade do gasto.

Áreas de liderança: Departamento-Geral de Administração e Finanças (DGAF) e Assessoria de Planejamento e Projetos (Asplan)

Priorização: 2ª onda (2029 a 2031)

Principais indicadores-chave:

- Indicador 1 – percentual de execução anual do Plano de Contratações Anual (PCA);
- Indicador 2 – percentual de execução orçamentária dos recursos internos;
- Indicador 3 – percentual de execução dos recursos externos;
- Indicador 4 – percentual de execução orçamentária sobre o planejamento orçamentário.

Objetivo Estratégico (OE9) – Articular em prol do incremento da autonomia institucional.

Área de liderança: Chefia de Gabinete (CHGAB)

Priorização: 1ª onda (2026 a 2028)

Principais indicadores-chave:

- Indicador 1 – percentual de execução do cronograma para cada iniciativa planejada.

5.6 Perspectiva 6 – Segurança do cidadão

Objetivo Estratégico 10 (OE10) – Aperfeiçoar o tratamento e o atendimento ao cidadão, ampliando a confiança e a credibilidade na instituição.

Área de liderança: Controladoria-Geral de Polícia Civil (CGPC)

Priorização: 2ª onda (2029 a 2031)

Principais indicadores-chave:

Indicador 1 – tempo médio de atendimento ao cidadão;

Indicador 2 – índice de satisfação do usuário.

Objetivo Estratégico 11 (OE11) – Contribuir para a redução dos índices de criminalidade.

Área de liderança: Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional (SSPIO)

Priorização: 2ª onda (2029 a 2031)

Principais indicadores-chave:

- Indicador 1 – percentual de centrais de flagrantes modernizadas/ instaladas;
- Indicador 2 – tempo médio de formalização do flagrante;
- Indicador 3 – percentual de delegacias com núcleos de investigações especializadas implantados;
- Indicador 4 – índice de padronização das melhores práticas operacionais;
- Indicador 5 – percentual de delegacias reclassificadas conforme a matriz serviços versus demanda;
- Indicador 6 – percentual de operações baseadas em análise criminal.

Objetivo Estratégico 12 (OE12) – Investir em conexões, parcerias e relações institucionais.

Área de liderança: Assessoria Especial (Aesp)

Priorização: 1ª onda (2026 a 2028)

Principais indicadores-chave:

- Indicador 1 – percentual de execução do cronograma para cada iniciativa planejada.

6. MONITORAMENTO DA EXECUÇÃO

O monitoramento da execução do Plano Estratégico da SEPOL será realizado de forma sistemática, contínua e orientada a resultados, com o objetivo de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das iniciativas estratégicas e o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos. Para esse fim, serão adotados os seguintes instrumentos e instâncias de acompanhamento:

- reunião de análise estratégica;
- relatório de progresso (relatório 3G);
- instituição de uma comissão de governança integrada;
- plataforma Trello.

Esse processo será conduzido pela Assessoria de Planejamento e Projetos (Asplan), unidade responsável pelo acompanhamento do portfólio de iniciativas estratégicas e da evolução dos indicadores-chave. O referido processo será em parceria com os órgãos estratégicos de governança da SEPOL.

6.1 Reunião de análise estratégica

O principal fórum de acompanhamento será a Reunião de Análise Estratégica (RAE), realizada bimestralmente e previamente agendada para todo o ciclo anual do plano estratégico, assegurando previsibilidade, participação de gestores e alinhamento das decisões estratégicas.

6.2 Relatório de progresso

Previamente à data de realização das RAEs, a Asplan realizará, em conjunto com líderes dos objetivos estratégicos, a avaliação do andamento das iniciativas, consolidada em relatório de progresso (relatório 3G).

O relatório apresentará, de forma sintética, o que foi planejado até a data da RAE, o que foi efetivamente realizado, os principais pontos críticos identificados e as proposições de ajuste ou correção, com foco nas ações que já deveriam estar em execução.

6.3 Instituição de comissão de governança integrada

Para assegurar a efetividade do monitoramento da execução do plano estratégico, pretende-se instituir a Comissão de Governança Integrada com representantes dos órgãos estratégicos de governança da SEPOL.

Essa comissão deverá ser formalmente criada e será responsável por analisar, de forma colegiada, os relatórios apresentados por líderes dos objetivos estratégicos durante as RAEs, além de deliberar sobre a manutenção, a revisão ou o redirecionamento das iniciativas, de modo a garantir o alinhamento contínuo entre execução, indicadores estratégicos e prioridades institucionais.

6.4 Plataforma Trello

O acompanhamento operacional das iniciativas será realizado por meio da plataforma Trello, que permitirá o controle de prazos dos planos de ação, a visualização do andamento das ações e o monitoramento contínuo do portfólio estratégico.

GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEM TEMPO A PERDER

POLÍCIA CIVIL
RIO DE JANEIRO

WWW.POLICIACIVIL.RJ.GOV.BR

@POLICIACIVIL_RJ

@PCIVILRJ

197
OUVIDORIA GERAL DE POLÍCIA CIVIL