



## Seleção de indicadores para a gestão do planejamento estratégico da Polícia Militar do Estado de Sergipe

COSTA Cristiano Cunha<sup>1</sup>, COSTA-SILVA Hiram Oliveira<sup>2</sup>, RAMOS Manoel Paixão<sup>2</sup>, CRUZ Alysson<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Pós-Doutorando em Engenharia Florestal, Polícia Militar de Sergipe, Aracaju-SE.

<sup>2</sup>Project Management Institute, Aracaju-SE

<sup>3</sup>Bacharel em Direito, Polícia Militar de Sergipe, Aracaju-SE.

### Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 14 Jul 2020

Revisão: 17 Set 2020

Aprovação: 23 Set 2020

Palavras-chave:

Indicadores

Planejamento estratégico

Segurança pública

### Resumo:

*Este trabalho teve como objetivo a seleção de indicadores para a gestão do planejamento estratégico da Polícia Militar do Estado de Sergipe (PMSE) através de metodologias participativas e diagnóstico organizacional. Para isso, utilizou-se da análise da matriz SWOT com envolvimento dos oficiais chefes de seções e grandes comandos. As informações foram tabuladas em planilhas do software Excel. Foi possível, realizar um diagnóstico dos ambientes interno e externo da organização militar e selecionar indicadores estratégicos de acordo com as perspectivas de gestão de pessoas, gestão de processos, gestão logística e gestão polícia-sociedade. Portanto, através de tais indicadores, a PMSE poderá definir estratégias para ações das atividades operacionais e administrativas como alternativa de prestar um serviço de qualidade na área da segurança pública.*

## 1. Introdução

Diante da modernização das empresas nos últimos anos, a administração pública, também, está adotando modelos de gerenciamento, muitas vezes adotadas pelas empresas, como alternativa de cumprimento das suas missões institucionais. Assim, as decisões tomadas pelo agente público deve ser a partir de indicadores elencados e ferramentas de coletas de dados para o gerenciamento do planejamento estratégico.

A seleção e adoção de indicadores é uma ferramenta de gestão pública, pois permitem a formulação de estratégias, planejamento de ações e otimização de recursos estratégicos, implicando nas tomadas de decisões pontuais e específicas.

No que se refere à instituição policial militar, a execução do planejamento estratégico é algo amplo, complexo e contínuo de tomada de decisões. Por ser uma instituição de segurança pública, os indicadores devem ser bem selecionados, monitorados e, constantemente, avaliados, pois não se permite envolver riscos nas atividades operacionais e administrativas.

Estudos sobre a execução do planejamento estratégico para a atuação da polícia militar ainda são escassos, porém alguns trabalhos foram realizados por Bentes (2011) [1], Santos e Vasconcelos (2018) [2], Gomes et al. (2019) [3] e Silva e Peres (2019) [4]. Foram estudos que se preocuparam somente com a elaboração do planejamento da instituição militar voltado

para a atividade fim da função militar, porém sem a seleção de indicadores para a avaliação do andamento do planejamento.

Portanto, este trabalho teve como objetivo a seleção de indicadores para a gestão do planejamento estratégico da Polícia Militar do Estado de Sergipe (PMSE), nas perspectivas de gestão de pessoas, gestão logística, gestão de processos e polícia-sociedade através de metodologias participativas.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1. Administração Pública**

Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado, pré-ordenado com vistas à realização de seus serviços, objetivando a satisfação das necessidades coletivas. Trata do gerenciamento dos serviços públicos, ou seja, significa não só prestar o serviço, mas, também, dirigir, governar, diligenciar, com o objetivo de obter um resultado útil para a coletividade [5].

Diante do processo de modernização e aplicabilidade de novas tecnologias, o setor público está se adequando a esta nova realidade, tornando-se fundamental o aumento da efetividade laboral com o fito de prestar um serviço de qualidade ao cidadão [6]. Assim, a administração pública tem definido novas competências e estratégias administrativas, conquanto desenvolvendo e aprimorando suas atividades com atenção voltada ao resultado do trabalho prestado com qualidade e eficiência, sobretudo, com redução dos custos operacionais [7].

Assim, é uma necessidade estratégica e essencial para o oferecimento de um serviço público de qualidade, favorecendo a prática da eficiência e afastando-se, conseqüentemente, do estigma de burocratização, morosidade, não cumprimento de prazos e desperdício de recursos públicos. A gestão de projetos é relatada na literatura especializada como uma estratégia adotada pela Nova Administração

Pública (*New Public Management*), pois relaciona a modernização do Estado como alternativa de atendimento de suas funções de acordo com as demandas junto à sociedade [8,9].

No entendimento de Campos et al. (2019), as concepções, modelos e tecnologias no âmbito da administração pública tem sido instrumentos potenciais necessários para as principais diretrizes norteadoras que orientam o poder público nas suas práticas e procedimentos necessários ao cumprimento da finalidade principal da administração pública, a de suprir as necessidades coletivas da população [10].

Para se atingir os objetivos e cumprir a missão organizacional, a elaboração, execução e gerenciamento de um planejamento é de grande relevância, pois se pode prever o maior número de variáveis possíveis e estar preparado para os principais riscos que possam afetar drasticamente o andamento do plano traçado previamente e não frustrando as expectativas do cidadão [11].

Dentro do processo de desenvolvimento e funcionamento da administração pública com a escassez de recursos, a gestão do planejamento adquire um papel de relevante, uma vez que promove a utilização eficiente dos gastos, celeridade e otimização do processo para concretizar as entregas que são periodicamente exigidas à administração pública, como diversas demandas oriundas pelos diversos públicos interessados [12].

O gerenciamento eficaz de projetos é promovido para melhorar a capacidade de alcançar resultados e, ao mesmo tempo, fornecer rastreabilidade, transparência e responsabilidade e no setor público a prática tem sido reconhecida em iniciativas governamentais em vários países, na maioria dos casos associados à crescente análise pública e a uma necessidade de garantia de valorização dos gastos públicos [13].

Além disso, é através do planejamento que os gestores da administração pública podem encontrar como a atividade da

organização precisa ser deliberada para o futuro e quais as mudanças necessárias para esse fim, que comumente compreende os modos de gerir a corporação [14].

## 2.2. Segurança Pública

A gestão pública está preocupada em prestar um serviço de qualidade à sociedade, fazendo-se, para isso, da adoção de ferramentas que, até então, eram recursos do setor privado. Diante dessa busca pela modernização dos setores e processos, alguns autores estão definindo como sendo a chamada nova administração pública [15].

Sob esse mesmo prisma, as organizações militares, também, estão passando por esta fase de de processo tais eficiente, eficaz e moderno de adoção, elaboração, desenvolvimento e monitoramento das estratégias na segurança pública [3].

Diante desta preocupação em prestar serviços de qualidade na área de segurança pública, alguns países como, por exemplo, Escócia, Canadá e Reino Unido, realizam a adoção dos seus planos de ação através das ferramentas de planejamento estratégico [16].

No Brasil, alguns estudos sobre a implantação do planejamento estratégico em instituições militares são relatados por Bentes (2011) [1] e Gomes et al. (2019) [3]. Corporações militares, como é o caso da polícia militar.

A seleção de indicadores de gestão do planejamento é interessante pelo fato de auxiliar os membros do alto escalão a identificar a estratégia mais compreensível e mais clara para as ações operacionais e administrativas, além de permitir identificar pontos que precisem ser melhorados os resultados esperados [1,3].

Cabe ressaltar que tais indicadores aguçam as percepções sobre melhor alicabilidade de recursos materiais e humanos como estratégia de otimização de ações dentro da atividade organizacional focada na realização prática dos objetivos estratégicos [17].

## 2.3. Planejamento Estratégico e seleção de indicadores

O planejamento estratégico é o processo administrativo que, através de ferramentas metodológicas, permite um melhor direcionamento da empresa e favorecendo a interação dos fatores externos [18]. Trata-se da forma de como a organização pretende ser vista e reconhecida, a partir de uma perspectiva de visão do futuro, atuando de forma clara e objetiva [19].

O planejamento pode ser entendido como uma função administrativa que antecipam quais serão os principais objetivos da empresa e qual a melhor maneira para atingí-los. O planejamento é a antecipação de uma decisão, facilitando a realização de empreendimentos e o cumprimento de objetivos [20]. Assim, o planejamento estratégico auxilia no processo de identificação e análise das fragilidades e ameaças que cerca uma organização.

Além disso, o planejamento estratégico implica a adoção de uma metodologia que se orienta pela análise e pelo reconhecimento dos ambientes interno e externo, ou seja, para que a organização garanta sua permanência no mercado, torna-se necessária uma maior interação com seus diversos públicos [21].

É interessante destacar da necessidade de as instituições, adiciona-se as corporações militares, sobre a realização da análise dos seus ambientes internos e externos através da seleção de indicadores específicos, permitindo a tomada de decisão e definição de planos de ação, como podem ser citados alguns estudos [11,21-23], dentre outros. Assim, tais indicadores permitem identificar ameaças, debilidades e oportunidades capazes de interferir, ou até mesmo alterar a estratégia organizacional militar.

A seleção de indicadores estratégicos são variáveis utilizadas como ferramentas na tomada de decisão dentro do planejamento estratégico, permitindo uma interpretação de todas as dimensões da instituição (perspectiva gestão de pessoas, gestão de

processos, gestão de recursos e polícia-sociedade) [24].

Através de um conjunto de indicadores é possível realizar o monitoramento das estratégias da instituição [25, 26].

Além disso, os indicadores de desempenho do BSC podem ser utilizados para inteirar toda a organização, realizando o alinhamento de estratégias interdepartamentais, buscando o cumprimento dos objetivos institucionais.

### 3. Metodologia

#### 3.1. Caracterização do local do estudo

A Polícia Militar do Estado de Sergipe (PMSE) atua em todos os 75 municípios do Estado, através das modalidades de policiamento ostensivo: policiamento rodoviário, policiamento de choque, policiamento de trânsito, policiamento ambiental, policiamento comunitário, operações especiais, policiamento turístico, policiamento de guarda, policiamento especial de guarda patrimonial, policiamento de radiopatrulha, operações em área de caatinga, policiamento com cães, policiamento montado, policiamento tático com motos, policiamento tático no interior, sendo que todas as ocorrências são atendidas através do Centro Integrado Operações em Segurança Pública (CIOSP) via 190.

Além disso, para atender as demandas da sociedade sergipana com a prestação de um serviço público de qualidade, há os setores administrativos que contemplam: o Estado Maior Geral (EMG) e suas seções do (PM1, PM2, PM3, PM4, PM5 e PM6), o Comando do Policiamento Militar da Capital (CPMC), o Comando do Policiamento Militar do Interior (CPMI), o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP), o Hospital da Polícia Militar (HPM), a Corregedoria, Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), dentre outros.

#### 3.2. Coleta de dados e análise das informações

Com o fito de realizar o diagnóstico de cada seção, unidade e setor da Corporação, utilizou-se a matriz SWOT. A partir daí, foram discutidas propostas de iniciativas para alcançar os objetivos, atentando para as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças presentes nos ambientes interno e externo, respectivamente.

Além disso, através da ferramenta SMCanvas, foi possível definir as perspectivas estratégicas (gestão de pessoas, gestão logística, gestão de processos e polícia-sociedade) com seus respectivos indicadores de monitoramento. Para isso, foram realizados workshops com representantes da Project Management Institute, chapter Sergipe - Instituto de Gerenciamento de Projetos, capítulo Sergipe (PMI-SE).

Os oficiais chefes de seções e grandes comandos discutiram, de forma técnica, coletiva e participativa, cada campo do SMCanvas os quais eram, em seguida, apresentados aos demais.

As informações produzidas durante as oficinas foram tabuladas em planilhas do software Excel, sendo possível elencar os indicadores, setor responsável e ferramentas de coletas. Tais informações são indispensáveis para a gestão do planejamento estratégico da Corporação no oferecimento de um serviço de segurança pública de qualidade aos cidadãos sergipanos.

### 4. Resultados E Discussão

#### 4.1. Diagnóstico da Polícia Militar do Estado de Sergipe

A contextualização dos ambientes interno e externo à Corporação pode ser observado na tabela 1.

Tabela 1 - Matriz SWOT da Polícia Militar do Estado de Sergipe.

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FO01.Integ	FR01.Ausê	OP01.Redes	AM01.Cre

ração com as corporações e outras instituições	ncia de planejamento estratégico	s sociais	scente criminalidade
FO02.Capacidade de mobilização rápida	FR02.Carência de efetivo	OP02.Contatos com a imprensa	AM02.Recrescimento da violência na sociedade
FO03.Poder de polícia	FR03.Déficit logístico	OP03.Contato político e comunitário facilitado	AM03.Crise moral da sociedade
FO04.Poder bélico	FR04.Diminuição do sulto aos valores institucionais	OP04.Conselho de Segurança	AM04.Escassez de recursos financeiros
FO05.Legislação peculiar abrangente	FR05.Descontinuidade na contratação de pessoal	OP05.Captação de recursos (convênios, parcerias, doações, transferências)	AM05.Ingerência política
FO06.Estrutura organizacional bem definida	FR06.Deficiência da formação continuada e atualização profissional	OP06.Termo Circunscrito de Ocorrência	AM06.Minimização das drogas como problema de segurança pública
FO07.Estreito relacionamento com as comunidades em geral	FR07.Desatualização da legislação	OP07.Tecnologia	AM07.Desestruturação da família
FO08.Prestação de serviço essencial e ininterrupto	FR08.Deficiência de Procedimento Operacional Padrão	OP08.Programas sociais	AM08.Polícia vista como inimiga da sociedade
FO09.Abrangência territorial	FR09.Deficiência de meios tecnológicos	OP09.Promover reestruturação administrativa e operacional a partir	AM09.Deficiência administrativa

		dos territórios identidades	
FO10.Talentos individuais	FR10.Decisões isoladas e carregadas de pessoalidade		AM10.Possibilidade de contingenciamento
FO11.Canais abertos de comunicação com a sociedade	FR11.Falta de um programa de qualidade de vida		AM11.Resistência ideológica à instituição militar
FO12.Capacidade de multiplicação do conhecimento	FR12.Ausência de comandos regionais		
	FR13.Unidades deterioradas e despadronizadas		
	FR14.Ausência de capacitação continuada		

Fonte: autores da pesquisa

Através da matriz SWOT, os participantes identificaram 12 forças, 14 fraquezas, 09 oportunidades e 11 ameaças, favorecendo a contextualização do ambiente interno e externo da Corporação.

A aplicação da matriz SWOT se torna favorável, quando procura modificações fundamentais para melhorar o andamento dos processos institucionais [27]. Para melhorar a competência, é preciso que a organização faça um estudo seguro do cenário que a cerca, observando os novos concorrentes e utilizadores externos e internos da mesma forma que todas as pessoas incluídas direta e indiretamente no setor [28].

O diagnóstico realizado permite identificar estratégias de acordo com os eixos definidos pela Corporação como alternativa de se obter melhor desempenho organizacional, pois, com ela, é possível ter-

se uma visão clara e objetiva sobre quais são as forças e fraquezas, no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças, no ambiente externo [29].

É através da interseção dos pontos positivos e negativos, a Corporação pode ter uma análise mais definida das oportunidades e, assim, desfrutar ao máximo de suas forças, bem como identificar as lacunas que precisam ser preenchidas [30].

#### 4.2. Seleção de indicadores para a execução do planejamento estratégico

As ações do mapa estratégico foram definidas através das seguintes perspectivas: Gestão de pessoas, Gestão logística, Gestão de processos e Gestão Polícia-sociedade.

##### 4.3.1. Perspectiva gestão de pessoas (PGPE)

Através do art. 42 da Lei nº 13.675/2018, o Programa Nacional de Qualidade de Vida (Pró-Vida) foi criado para valorizar o profissional da área de segurança pública e defesa social, reduzindo os riscos diários no desempenho das suas funções, com foco na prevenção da saúde física e mental [31].

Trata-se da gestão de pessoas para o desenvolvimento, treinamento e avaliação de pessoas; seleção e recrutamento; medicina e segurança do trabalho e gerenciamento de processos, dando atenção à saúde física e psicossocial dos policiais militares no ambiente de trabalho.

A proposta de ação no mapa estratégico da PMSE para a gestão de pessoas está na tabela 2.

Tabela 2 – Indicadores selecionados na perspectiva de gestão de pessoas da Polícia Militar do Estado de Sergipe

INDICADORES	SETOR	FONTE DA INFORMAÇÃO
Mensurar a qualidade de vida dos policiais militares no ambiente de trabalho	HPM	Registros administrativos
Aferir o grau de satisfação dos policiais	HPM	Registros administrativos

contemplados por terapias alternativas		
Quantificar o número de policiais atendidos pelo programa	HPM, PM1	Registros administrativos
Analisar a percepção de promoção de saúde da família militar	HPM, PM1, PM3, CFAP	Pesquisa de imagem
Aferir o grau de satisfação dos policiais contemplados por terapias alternativas	HPM	Registros administrativos da OPM

Fonte: autores da pesquisa

Dentro da perspectiva da administração pública, a gestão de pessoas abrange propósitos pessoais e profissionais dos trabalhadores, bem como os objetivos organizacionais percebidos como significativos e relevantes, o uso e desenvolvimento de competências, motivação, criatividade e inovação [32].

As pessoas, seus conhecimentos e habilidades mentais passaram a ser a principal base da nova organização da administração pública que está voltada para a gestão de pessoas, pois há uma valorização e reconhecimento das potencialidades dos indivíduos: inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções, e outras [33]. Assim, como resultado é possível notar uma otimização de processos na Administração Pública, a atividade do Estado passa a ter uma evolução congênita aos aspectos intrínsecos do Princípio da Eficiência, ou seja, a ação continua do Poder Público passa a ter melhores resultados a menores custos. Estes resultados devem atender o interesse público e a satisfação da sociedade [34].

Gomes et al.[3], ao estudar sobre a satisfação dos policiais em um Batalhão da Polícia Militar do Estado da Paraíba, observaram que a maioria dos consideram que há a necessidade de aumentar o reconhecimento, tanto individual quanto em equipe, dentro da instituição.

É interessante destacar que Vilas Boas e Morin [35], destacam que a qualidade de vida no trabalho (QVT) se relaciona com aspectos intrínsecos e extrínsecos às condições de vida no âmbito laboral, envolvendo bem-estar, garantia da saúde, segurança física, mental, social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.

#### 4.3.2. Perspectiva gestão logística (PGLO)

A gestão de logística permite fornecer recursos e informações necessárias para a execução de todos os processos de uma organização a qual tem como objetivo principal atingir seus objetivos estratégicos. Na tabela 3 estão as propostas de indicadores para a gestão logística para a Polícia Militar.

Tabela 3 - Indicadores selecionados na perspectiva de gestão logística da Polícia Militar do Estado de Sergipe

INDICADORES	SETOR	FONTE DA INFORMAÇÃO
Quantificar o total de procedimentos operacionais	PM3	Registros administrativos da OPM
Quantificar a eficiência dos processos de apuração de gestão e controle	PM4, NTI	Registros administrativos da OPM
Acompanhar o cumprimento das ações estratégicas	EMG	Registros administrativos da OPM
Mensurar o atendimento de ocorrências pelas unidades militares em relação ao mês anterior, a partir das ações de policiamento ostensivo	CIOSP	Registros administrativos da OPM
Quantificar o número de fiscalizações realizadas pelas unidades especializadas	Unidades especializadas	Registros administrativos da OPM
Quantificar o número de policiais qualificados/capacitados envolvidos no	PM3, CFAP	Registros administrativos da OPM

processo de instrução, pesquisa e ensino		
--	--	--

Fonte: autores da pesquisa

A logística é definida como um processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoques em processo, produtos acabados e informações relativas, desde o ponto de origem, até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes [36].

A geração de valor através da logística é uma grande preocupação nas empresas atualmente, que veem nos serviços logísticos a melhor forma de dar respostas rápidas, flexíveis e confiáveis aos clientes [36].

Para o bom andamento de uma corporação, é necessários haver o gerenciamento integrado de logística no sentido de estimular que todos os setores estejam combinados como alternativa de manter o processo logístico mais eficiente, buscando atender da melhor forma o seu cliente, oferecendo o melhor modal a ser escolhido para o seu atendimento [37].

Santos e Vasconcelos (2018) estudaram a gestão estratégica da Polícia Militar do Estado do Tocantins. Os autores observaram que a Polícia Militar deve buscar uma reestruturação interna planejada, objetivando o alcance da gestão profissional de excelência, pautada na constante adaptabilidade aos cenários existentes e prospectivos, com vistas ao completo alcance dos objetivos institucionais basilares [2].

Deve-se haver a integração entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento Logístico, pois esse elo é extremamente significativo para a obtenção o andamento dos processos institucionais, sendo aspecto favorável no que se refere à cordenação e alcance dos objetivos estratégicos os quais são monitorados pelos indicadores selecionados [37].

#### 4.3.3. Perspectiva gestão de processos (PGPR)

A gestão de processos é um conjunto de práticas que visam alcançar o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais da Polícia Militar do Estado de Sergipe. Os indicadores selecionados para perspectiva gestão de processos elencadas pelos chefes de seções da Polícia Militar do Estado de Sergipe estão apresentadas na tabela 4.

Tabela 4 - Indicadores selecionados para perspectiva gestão de processos para a PMSE.

INDICADORES	SETOR	FONTE DA INFORMAÇÃO
Estimar os setores estruturados	PM6	Registros administrativos da OPM
Medir a quantidade de unidades militares padronizadas auxiliando na ostensividade	PM4	Registros administrativos da PM4
Mensurar ações de modernização de práticas de gestão e controle	PM6, NTI	Registros administrativos da OPM
Mensurar o total de processos de planejamento e execução orçamentário modernizados	PM6, NTI	Registros administrativos da OPM
Quantificar os valores dos recursos oriundos das diversas fontes	PM6	Registros administrativos da PM6
Mensurar a quantidade de projetos conveniados para a captação de recursos	PM6	Registros administrativos da PM6
Quantificar o total de protocolos criados e estudados	PM1	Registros administrativos da PM1
Mensurar a produção de conhecimentos através de estudos estratégicos e finalísticas	PM3, CFAP	Registros administrativos da OPM

Fonte: autores da pesquisa

A gestão de processos reflete, especificamente, acerca do planejamento

estratégico no âmbito da realização das estratégias da segurança pública, retirando das teorias da Administração, os elementos que categorizam como base de promoção da eficiência na atuação das polícias no alcance de resultados positivos contra a violência e a criminalidade instaurada em pequenos, médios e grandes centros urbanos [4].

Birchal *et al.*[32]destacam a importância de promover a adoção e o aprimoramento práticas de gestão e controle e de execução orçamentária em todos os setores, no sentido de favorecer eficiência das ações no campo de atuação da segurança pública [38].

Dentro da perspectiva da gestão de processos, a eficiência deve ser vista como a capacidade de realizar determinada atividade, com vistas a resultados positivos, utilizando o menor esforço [4].

No que se refere a administração pública, os resultados são indicadores importantes no direcionamento das ações do Estado, favorecendo otimização dos recursos financeiros e humanos do Estado [39].

#### 4.3.4. Perspectiva gestão polícia-sociedade (PGPS)

Os indicadores selecionados, o setor responsável e a fonte da informação para a perspectiva da gestão polícia-sociedade pode ser visto na tabela 5. Observam-se ações conjuntas entre a polícia e a sociedade e a preocupação em se tornar uma instituição mais próxima do cidadão.

Tabela 5 - Perspectiva do eixo Polícia-Sociedade elencados para a PMSE.

INDICADORES	SETOR	FONTE DA INFORMAÇÃO
Mensurar o número de ações de prevenção para a redução da criminalidade	CPMC	Registros administrativos da OPM
Avaliar a percepção da sociedade com relação aos serviços prestados pela corporação	Coordenadoria de Policiamento Comunitário	Pesquisa de imagem

Quantificar o número de vídeos criados e divulgados	PM5	Registros administrativos da PM5
Quantificar as ações de responsabilidade social implantadas	PM5	Registros administrativos da PM5
Quantificar o total de ações positivas divulgadas em outras fontes de mídia	PM5	Registros administrativos da PM5
Mensurar o tempo médio no atendimento das ocorrências	CIOSP	Registros administrativos do CIOSP
Quantificar o total do efetivo redistribuído espacialmente	CPMC, CPMI, PM1, NTI	Registros administrativos do OPM
Avaliar a percepção da integração da polícia com a comunidade	Coordenadoria de Policiamento Comunitário	Pesquisa de satisfação
Mensurar a quantidade de serviços prestados com a parte das novas tecnologias	NTI	Registros administrativos do NTI
Quantificar o número de Rondas Maria da Penha pelos municípios	Ronda Maria da Penha	Registros administrativos da Ronda Maria da Penha

Fonte: autores da pesquisa

Pela Constituição Federal, no Art. 4º, a segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos. Tal assertiva se dá pelo fato de que segundo a constituição federal, a segurança pública é dever do estado, direito e responsabilidade de todos, como consta no artigo 144 da Constituição Federal [40].

O intuito é aproximar a polícia e a comunidade na elaboração de ações preventivas, e assim, controlar a violência e promover a igualdade entre homens e mulheres, independentemente de diversidade cultural, étnica ou de gênero [41]. Dessa maneira, há a preocupação em seguir as Diretrizes da Política Nacional de Polícia

Comunitária e do Sistema Nacional de Policiamento comunitário.

A inserção da população na seara da segurança pública é importante ferramenta para a redução dos índices de criminalidade e isso será possível através das mídias sociais as quais, nesse caso, são ferramentas perfeitas para essa necessidade, inclusive pelo fato de grande parte da população estar conectada às redes sociais por meio de telefones celulares, por exemplo [42].

As instituições policiais atuam em diversos cenários, em ambientes que estão em constante modificação e com situações complexas, isso requer uma participação da comunidade para auxiliar no desfecho de investigações criminais de forma anônima através dos diversos meios de comunicação [43].

Além disso, os policiais podem interagir com o público durante o turno de serviço, fortalecendo e melhorando a imagem da instituição, agregando o valor esperado de atenção, preocupação e interação para com o público externo, podendo através desses contatos, mudar opiniões movendo-as a favor da polícia militar [42].

## 5. Conclusões

Através da aplicação inicial da matriz SWOT, foi possível determinar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em que a PMSE estava sujeita. Nesta primeira avaliação, já foram apontados vários direcionamentos a serem tomados, no que se refere à uma melhoria no atendimento e a satisfação da qualidade dos serviços prestados à sociedade sergipana.

A seleção dos indicadores estratégicos foi definido de acordo com as perspectivas de gestão de pessoas, gestão de processos, gestão logística e gestão de polícia-sociedade, de acordo com o mapa estratégico da corporação militar.

O uso dessas ferramentas de gestão estratégica apresenta-se como um importante recurso que permite às organizações entender

seu funcionamento interno, conhecer as necessidades de seus clientes, mapear oportunidades e ameaças externas e seguir uma estratégia bem definida, com vistas ao crescimento e estabelecimento competitivo.

Portanto, através da seleção e monitoramento dos indicadores estratégicos, é possível à PMSE definir, monitorar e redefinir suas ações, operacionais e administrativas, permitindo a prestação de um serviço de qualidade na área da segurança pública.

## 6 Referências

- [1] BENTES, G. P. Utilização do Balanced Scorecard na Gestão Pública: Um estudo de caso na polícia militar do estado do Rio Grande do Norte. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – Universidade Federal do Rio Grande de Norte, Natal, 2011.
- [2] SANTOS, E. C.; VASCONCELOS, M. C. Gestão estratégica na Polícia Militar do Estado do Tocantins - PMTO: análise da Lei Complementar nº 079/2012 e da atual configuração do nível estratégico da PMTO. Revista Pan-Amazônica de Comunicação, v. 2, n. 3, p. 205-223, 2018.
- [3] GOMES, N. G.; OLIVEIRA, A. S.; SOUZA, F. F. Proposta de implantação do Balanced Scorecard como ferramenta estratégica de apoio a decisão em um Batalhão da Polícia Militar do Estado da Paraíba. Management Control Review, v. 4, n. 2, p. 46-62, 2019.
- [4] SILVA, F. K. A.; PERES, D. E. R. O planejamento estratégico e a aplicação do princípio da eficiência na Polícia Militar de Goiás: Reflexão sobre os resultados da AISP 29, 2019. Disponível em: [https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/123456789/1844/1/978949173-1687\\_Francisco\\_Kleber\\_De\\_Ara](https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/123456789/1844/1/978949173-1687_Francisco_Kleber_De_Ara%C3%BAJo_Silva_Postagem_Final_13447_85_5681036.pdf)
- BAJo\_Silva\_Postagem\_Final\_13447\_85\_5681036.pdf. Acesso em: 23/04/2020.
- [5] FREITAS, M. C. R.; PEDERNEIRAS, M. M. Qualificação profissional na administração pública: análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCG. Revista carreiras de pessoas, v. 10, n. 1, p. 149-166, 2020.
- [6] MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A. viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. Brazilian Journal Development, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020.
- [7] GATTRINGER, J. L.; MARINHO, S. V. O uso do modelo COSO na administração pública: um estudo nos municípios catarinenses. Enfoque: reflexão contábil, v. 39, n. 1, p. 75-95, 2019.
- [8] EVARISTO, J. L. S.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; SILVA, R. G.; SOUSA, J. C.; FRANCO, A. F. M. Escolas de Governo e seu papel estruturante na formação de servidores em tempos de Nova Gestão Pública: relatos de experiências no Nordeste brasileiro. Revista do serviço público, v. 70, p. 107-131, 2019.
- [9] SANTOS C. H. S.; OLIVEIRA, C. C.; FACCI, L. L.; KUSIAK, V. A. A interdisciplinaridade na administração pública: uma visão latino americana. In: III Congresso Internacional de Desempenho de Serviço Público, 2019.
- [10] CAMPOS, R. V. M.; SANTOS, R. C.; OLIVEIRA, C. C. Adaptação do Project Model Canvas para concepção e planejamento de obras de engenharia direcionado para administração pública municipal. In: VIII Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial, 2019.
- [11] GONÇALVES, E. R.; GONÇALVES, V. S.; GONÇALVES, B. S.; GONÇALVES, E. S.; SIQUEIRA, R. C. A. Uma proposta de planejamento estratégico para implantação de uma

- empresa do setor de produções e eventos de porte regional. *Brazilian Journal of Development.*, v. 6, n. 1, p. 1938-1953, 2020.
- [12] SANTOS, L. F.; NOBRE, A. C. S.; SILVA, T. C. R.; RAMOS, A. S. M. Análise de stakeholders na gestão de projetos sociais. *Revista de gestão e projetos*, v. 10, n. 1, p. 37-50, 2019.
- [13] PEÇANHA, C. A. B. S. Gestão de Stakeholders em Projetos Públicos: Implantação de Aplicativo Hospitalar em Hospital de Ensino Público. *Boletim do Gerenciamento*, v. 5, n. 5, p. 30-40, 2019.
- [14] TAFFAREL, M. O. Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para pequenos municípios. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, v. 3, n. 2, 59-80, 2018.
- [15] TEIXEIRA, A. A, CRUZ, J. A, FONSECA, P. G. Administração Pública dos serviços de saneamento básico: uma análise da aplicabilidade da gestão estratégica com o uso do Balanced Scorecard – BSC na empresa baiana de águas e saneamento – EMBASA. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, v. 9, n. 25, p. 159-179, 2015.
- [16] GOMES, A. P. S. O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do sistema policial português. Tese. Pós-Graduação em Contabilidade e Economia. Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão, Braga, 2006.
- [17] KLIJN, E. H.; KOPPENJAN, J. Debate: Strategic planning after the governance revolution. *Public Money & Management*, 1(1), 1-3, 2020.
- [18] OLIVEIRA, J. N. Plano estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública (PLANESP) 2016 à 2025: uma análise do uso da ferramenta Balanced Score Card (BSC) na sua elaboração. *Revista Formadores: vivências e estudo*, v. 12, n. 8, p. 77-87, 2019.
- [19] OLIVEIRA, C. C.; SANTOS, C. H. S.; MASTELLA, M.; FERNANDES, L. H. D.; interdisciplinaridade nos cursos de administração pública e gestão pública no Brasil: uma análise conceitual. *Revista eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 13, n. 1, 2020.
- [20] LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2014.
- [21] SCHMIDT, N. S.; SILVA, C. L. da. Planejamento estratégico e priorização de projetos em instituições públicas de pesquisa: o caso da Embrapa suínos e aves. *Cadernos de Ciência e Tecnologia*, v. 35, n. 2, p. 283-316, 2018.
- [22] FARIAS, S. W. F.; LIMA, A. R. S. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. *Entrepreneurship*, v. 4, n 1, p. 34-41, 2020.
- [23] SOUZA, A. P. C.; JOUDINIS, V. D.; SOUSA, A. B. Aplicação dos elementos de planejamento estratégico para estruturação de uma Divisão de Farmácia Hospitalar. *Revista de Administração em Saúde*, v. 20, n. 78, p. 1-20, 2020.
- [24] MORAES, R. R. Planejamento estratégico no setor público: metodologia de implementação a partir do BSC. Projeto de investigação científica do Curso de Administração – Centro Universitário Fibra, Belém, 2017.
- [25] MONTENEGRO, F. R. M. S.; CALLADO, A. L. C. Fatores contingenciais e o uso de indicadores de desempenho associados às perspectivas do balanced scorecard. *Revista Gestão Organizacional*, v. 14, n. 1, p. 73-91, 2019.
- [26] GABRIEL, C. M. P. O avanço do balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica dentro das organizações. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, V.12, n.1, p. 122-133, 2020.
- [27] MARTINS, P. K. B.; TURCZYNIAK, B.; PIZYBLSKI, E. M. Análise SWOT e

- estratégia de diferenciação da Rede de Restaurantes Madero. In: Congresso Internacional de Administração, 2016.
- [28] SILVA, L. A. da; SANTOS, A. F. dos; CARNEIRO, T. D. C.; ARAÚJO, P. P. P. de. Análise do planejamento estratégico de uma MPE do setor vestuário: estudo de caso na Empresa Galpão Boutique de Caicó - RN. *Revista Livra de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, v.2, p. 229-266, 2017.
- [29] MAYSONNAVE, G. S.; VAZ, F. N.; PASCOAL, L. L.; COUGO, A. C. T. S.; HOOD, M. S. S.; NAVARRO, A. M. Matriz SWOT como ferramenta de planejamento para uma aliança mercadológica de carne bovina. *Cadernos de ciência & Tecnologia*, v. 37, n. 1, p. 1-9, 2020.
- [30] CARVALHO, C. P. de; SENNA, N. N. B. Planejamento estratégico: estudo de caso no mercado de farmácia de manipulação. In: Encontro Nacional De Engenharia De Produção, 2015.
- [31] BRASIL – lei nº. 13.675, de 11 de junho de 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Lei/L13675.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13675.htm). Acesso em: 14 de jul. 2020.
- [32] BUDDE, C.; SILVA, N. Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas. *Psicologia desde el Caribe*, v. 37, n. 1, p. 1-45, 2020.
- [33] GUIMARÃES, E. S.; PORTUGAL, P. S.; SILVA, S. W.; MOREIRA, A. M.; PIURCOSKY, F. P. Caracterização da gestão de pessoas na administração pública de municípios do sul do estado de Minas Gerais. *Entrepreneurship*, v. 3, n. 2, p. 19-34, 2019.
- [34] ALVES, M. C. Gestão de pessoas voltada à inovação no setor público: análise da gestão nos processos operacionais do contexto subnacional. *Revista Multidebates*, v. 4, n. 2, p. 233-244, 2020.
- [35] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Qualidade de Vida no Trabalho: Um Modelo Sistêmico de Análise. *Revista Administração em Diálogo*, v. 19, n. 2, p. 62-90, 2017.
- [36] DALONGARO, R. C.; BAGGIO, D. K. A gestão logística na cadeia de suprimentos e distribuição do setor supermercadista. *Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, v. 8, n. 1, p. 12-29, 2020.
- [37] MAGALHÃES, J. M.; PALHARES, D.; MAGALHÃES, S. R. S.; FONSECA, L. R.; CAMPOS, D. J. Logística estratégica: a cadeia de suprimentos na perspectiva de futuro de uma organização. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, v. 17, n. 1, p. 1-10, 2019.
- [38] BIRCHAL, F. F. S.; ZAMBALDE, A. L.; BERMEJO, P. H. S. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). *Revista Administração Pública*, v. 46, n. 2, p. 523-545, 2012.
- [39] VALLA, W. Polícia: Funções, atividades e características. 2014. Disponível em <<http://www.pmpr.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=665>>. Acesso: 07 de abr. 2020.
- [40] BRASIL – Constituição Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 13 de jul. 2002.
- [41] XAVIER, M. B. Uma abordagem do policiamento comunitário no enfrentamento da violência contra a mulher. *Revista Univap*, v. 26, n. 50, p. 78-91, 2019.
- [42] PENHA, M.; PENHA, R.; ANDRADE, D. C. T. Inovação em serviços de comunicação: Utilização de mídias sociais pela Polícia Militar para redução do índice criminal. *REBESP*, n. 1, v. 13, p. 1 - 8, 2020.

- [43] BRANDÃO, A. L.; BISI, A. B.  
Instituição policial e inovação:  
configuração atual e ideal em Mintzberg.  
UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.  
v. 16, n. 1, p. 34-40, 2015.