

Jéssica Nascimento de Oliveira
jessiica.oliveira3@gmail.com

Bacharela em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2019). Especialista em Política e Estratégia pela UNEB/ADESG (2020). Pesquisadora no campo de Segurança Pública. Membro do grupo de pesquisa Águas – UFBA atuando no projeto Qualidade do Ambiente Urbano de Salvador – QUALISalvador Assistente Administrativo do Núcleo de Registros da Unidade Acadêmica de Educação a Distância (UNEAD) da Universidade Estadual da Bahia.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Recebido em 10/05/2020
Aprovado em 18/06/2020
Sistema de Avaliação: Double Blind Review

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE ENTRE O SISTEMA ESTADUAL DA SEGURANÇA PÚBLICA E A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA BAHIA A PARTIR DOS SEUS PLANEJAMENTOS

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar e analisar a contribuição do planejamento estratégico desenvolvido pelo Sistema Estadual da Segurança Pública da Bahia – 2016 a 2025 para o plano estratégico desenvolvido pela Polícia Militar da Bahia – 2017 a 2025. O estudo partiu da seguinte questão: A estratégia traçada no Plano Estratégico da Polícia Militar da Bahia está alinhada com o Planejamento Estratégico em Segurança Pública do Estado da Bahia? Para realização do estudo utilizou-se, no percurso metodológico, uma abordagem de pesquisa qualitativa, classificada, quanto aos fins, como descritiva, visto que descreve realidades de um sistema e de uma organização a partir dos dados coletados através de pesquisa documental e, quanto aos meios, como um estudo de caso múltiplo com vistas a identificar e analisar o alinhamento das estratégias apresentadas nos planejamentos estudados. Ao final do processo, pode-se constatar que a estratégia da Polícia Militar da Bahia está alinhada ao Planejamento Estratégico em Segurança Pública do Estado da Bahia e que os objetivos e iniciativas atribuídos à Polícia Militar contribuíram na elaboração do seu Plano Estratégico.

Palavras-chave:

Gestão Estratégica. Alinhamento Estratégico. BSC. Polícia Militar da Bahia. PLANESP.

OLIVEIRA, J. N. Alinhamento estratégico: uma análise entre o Sistema Estadual da Segurança Pública e a Polícia Militar do Estado da Bahia a partir dos seus planejamentos. *Revista Formadores: Vivências e Estudos*, Cachoeira (Bahia), v. 13, n. 1, p. 61 - 80, jun. 2020.

1. INTRODUÇÃO

O questionamento a respeito da eficiência do Estado é uma constante quando se compara os resultados das ações de responsabilidade do setor público com os resultados apresentados pelo setor privado. Schwartzman (1984) afirma que o “setor privado está sujeito às pressões do mercado competitivo, enquanto o serviço público não sofre este tipo de restrições” (SCHWARTZMAN, 1984, p. 50). Tal afirmação é uma das explicações para entender a diferença nos resultados por vezes distintos dos citados setores.

A partir da década de 70, como resposta à reconhecida ineficiência do setor público, surgiu no Brasil um movimento de Reforma do Estado chamado de Nova Gestão Pública (ABRUCIO, 1997). Luiz Carlos Bresser-Pereira, na época Ministro da Administração Federal, foi responsável pela reforma do Estado Brasileiro (1995), iniciando uma perspectiva que busca equiparar a administração pública à lógica empresarial, preservando a natureza da primeira, mas fazendo correspondência no necessário à garantia da eficiência nas funções do Estado, que passaria então de um modelo burocrático para um modelo gerencial.

É nesse cenário que Bresser-Pereira (2000) passa a interpretar o cidadão como cliente, visto que a atividade do Estado é voltada para ele. Abrucio (1997) destaca a fase *consumerism* da Nova Gestão Pública, que tem como característica, além da interpretação citada, a busca pela efetividade e qualidade dos serviços públicos. Neste sentido, Antunes e Gonçalves (2010) apontam o surgimento de correntes que entendem que o uso do planejamento estratégico como uma ferramenta que pode ser utilizada para o atingimento da eficiência no serviço público.

O campo da segurança pública vem sendo um tema recorrente nas agendas de formulação de políticas públicas e vem se apresentando como um campo complexo, por ser um fenômeno multifatorial e apresentar índices que revelam a urgência de ações no campo em nível nacional e mais especificamente estadual.

A edição especial do Anuário Brasileiro de Segurança Pública de 2019, publicado pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2019), apresenta no texto de Daniel Cerqueira “13 Razões Porque” os gastos reais entre os anos de 1995 e 2018 com segurança pública e a correlação feita entre as taxas de Mortes Violentas Intencionais por estado com as despesas reais per capita em segurança pública é igual a zero e não uma correlação negativa. Tal fato permite a constatação de que os investimentos feitos no campo da segurança pública não têm reduzido o número de crimes ocorridos.

O planejamento, segundo Matias-Pereira (2009), seja no setor privado ou público, é um instrumento essencial que resulta em benefícios para as organizações que o utilizam, logo, partindo do pressuposto da importância das ações dos órgãos de segurança pública e os dados estatísticos publicados sobre o campo de segurança pública, justifica-se a importância do presente artigo.

Partindo da constatação que, o PLANESP deve ser a base para elaboração dos planejamentos dos órgãos de segurança do Estado da Bahia, a análise aqui proposta surgiu do seguinte

questionamento: A estratégia traçada no Plano Estratégico da Polícia Militar da Bahia está alinhada ao Planejamento Estratégico em Segurança Pública do Estado da Bahia?

Este trabalho tem por objetivo geral identificar e analisar a contribuição do planejamento estratégico desenvolvido pelo Sistema Estadual da Segurança Pública da Bahia – 2016 a 2025 para o plano estratégico desenvolvido pela Polícia Militar da Bahia – 2017 a 2025.

Para alcançar o objetivo geral, este estudo teve como objetivos específicos: apresentar a estrutura do PLANESP e do Plano Estratégico da PMBA; identificar o alinhamento dos mapas estratégicos e as metodologias utilizadas para elaboração dos planos, e analisar os indicadores, metas e portfólios em comum definidos na gestão estratégica.

Além desta introdução, o presente trabalho apresenta em sua segunda seção o referencial teórico utilizado no estudo, abordando a gestão estratégica, suas principais ferramentas e o alinhamento estratégico; na terceira seção a metodologia utilizada; na penúltima seção, a análise do alinhamento estratégico entre a PMBA e o Sistema Estadual da Segurança Pública da Bahia; seguido da quinta seção que apresenta as considerações finais do estudo realizado, seguido das Referências utilizadas.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA E SUAS FERRAMENTAS

Herrero Filho (2005) afirma que a gestão estratégica é uma área de conhecimento nova, surgindo junto com a disciplina política de negócios, mas se consolidando rapidamente juntamente com a evolução dos estudos de estratégia. Para a alta administração, a gestão estratégica tem sido uma de suas maiores responsabilidades, podendo ser utilizada pelos gestores e demais colaboradores para responder três questões, a fim de alcançarem os objetivos da empresa:

- a. Qual o significado da estratégia? A resposta deve possibilitar verificar se a empresa realmente possui uma estratégia e como ela se diferencia de seus concorrentes.
- b. Que Conhecimentos sobre a empresa – ambiente dos negócios, clientes e concorrentes – devem estar disponíveis para a formulação de uma consistente estratégia competitiva?
- c. Que cuidados devemos tomar para a implementação eficaz da estratégia? (HERRERO FILHO, 2005, p. 2).

A palavra “estratégia” tem sua origem no termo grego *estratego*, que era utilizado em Atenas para nomear um cargo militar de comandante (VOLTOLINI, 2004). Ao decorrer do tempo, a estratégia tem sido utilizada em diversos setores, deixando de se tornar algo comum apenas no meio militar.

A estratégia tem sido objeto de diversos estudos acadêmicos no decorrer da história, sendo a década de 60 um marco inicial, com a produção de Igor Ansoff, que entende que os gestores de alto escalão devem ser os responsáveis pela formulação da estratégia. Nas décadas seguintes, os estudos se ampliam com as produções de Henry Mintzberg, Michel Porter, Kaplan e Norton e Richard Whittington (BULGACOV *et al.*, 2007).

Quintella e Cabral (2007) resgatam alguns dos estudos feitos no começo dos anos 90 por Henry Mintzberg e Igor Ansoff, nos quais foram feitas relações dos estudos já existentes sobre estratégia nas organizações identificadas em 10 escolas.

As escolas de Design, Planejamento e Posicionamento são consideradas como de natureza prescritiva, ou seja, são “mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 21). As escolas de Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental, por sua vez, “consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupados menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como, as estratégias, são de fato, formuladas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 21). A escola da Configuração, por fim, é a síntese da interpretação e aplicação da estratégia das demais escolas.

Diante da diversidade dos estudos sobre estratégia, a sua conceituação vem sendo um desafio até mesmo para os grandes teóricos como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

A palavra estratégia existe a muito tempo. Hoje os gerentes a usam livre e afetuosamente. Ela também é considerada o ponto alto da atividade dos executivos. Por seu lado, os acadêmicos vêm estudando a estratégia extensamente há quatro décadas, ao passo que as escolas de administração geralmente têm, como clímax final necessário, um curso de administração estratégica. A palavra estratégia é muito influente. Mas o que ela significa realmente? (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 24).

Os autores, considerando que a definição da estratégia deve ser ampla, apresentam então cinco definições que ficaram conhecidas como teoria dos 5 P's (Plano, Padrão, Pretexto, Posição e Perspectiva). A estratégia como plano responde a uma situação já conhecida através de uma ação conscientemente pretendida, para o enfrentamento a uma ameaça. Já como Padrão, a estratégia reflete uma coerência de ações realizada anteriormente, ou seja, como Plano, a estratégia é o que se pretende fazer e, como Padrão, o que já foi feito (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Como Pretexto, a estratégia é utilizada de forma objetiva para resolução de um problema, por vezes oportunamente ou maliciosamente. Como Posição, a estratégia compreende as escolhas da empresa em relação a sua oferta de produto, relacionamento com o cliente e localização, a empresa define o seu ambiente, o seu espalho de atuação e, por fim, como Perspectiva, a estratégia é

compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções ou por suas ações. Na verdade, quando falamos sobre estratégia neste contexto, entramos na esfera da mente coletiva – pessoas unidas por pensamento e/ou comportamento comum. Dessa forma, uma questão importante no estudo da formação de estratégia é como ler essa mente coletiva – para entender como as intenções se espalham pelo sistema chamado organização para se tornarem compartilhadas e que ações devem ser praticadas em bases coletivas e consistentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 27).

O Planejamento Estratégico, figura como uma ferramenta para a organizações terem planos deliberados através de estratégias tangíveis, possuindo correspondência com as teorias das

escolas de planejamento, de design e de posicionamento combinadas com a teoria dos 5 P's (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Os seus métodos de aplicação motivaram diversos autores a buscar conceituá-lo. A sua formulação é feita pela autogestão da organização dada sua natureza diretiva. Sobre isso Oliveira (2007), diz que:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externo – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2007, p.18).

Organizações públicas e privadas passaram a utilizar o planejamento estratégico por volta da década de 60. Essa ferramenta é constituída das seguintes etapas: análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, formulação do propósito da organização, desenvolvimento das estratégias, criação dos objetivos e metas; dos planos de ação, orçamento e cronograma de implantação (COSTA, 2007).

Para uma organização atingir os seus objetivos no atual cenário de mudanças constantes, altas tecnologias, principalmente no cenário brasileiro, o uso do planejamento estratégico deve ser realizado através da gestão estratégica e por isso o uso do BSC, é de grande relevância.

O *Balanced Scorecard*, que em português significa Indicadores Balanceados de Desempenho, formulado nos anos 90, foi criado por Kaplan e Norton como um sistema para medir o desempenho das empresas, porém, com a sua aplicabilidade, observou-se que a ferramenta tinha potencial para ser um método de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 2000).

Os idealizadores dessa ferramenta identificaram que dentro do cenário de mercado altamente competitivo as empresas precisavam criar valor a partir da inserção da estratégia no centro dos seus processos gerenciais. Nesse sentido, foi observado que o BSC se configurava como uma ferramenta que atende a esta demanda, gerando valor aos *stakeholders*, visto que associa a descrição, mensuração e a gestão da estratégia (HERRERO FILHO, 2005; KAPLAN; NORTON, 1997).

Desde o seu surgimento, o BSC vem evoluindo. Inicialmente, na sua primeira fase, foi utilizado como seu propósito inicial de ser uma ferramenta de mensuração de indicadores de desempenho; na segunda fase, o BSC passou a ser utilizado como ferramenta de implantação da estratégia; na terceira fase, passou a ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, permitindo o alinhamento organizacional necessário à implementação da estratégia; e na sua atual fase vem sendo utilizada como um modelo de gestão estratégica integrada (HERRERO FILHO, 2005).

Através da missão e da visão da organização, o BSC propõe a tradução delas em objetivos e medidas associadas nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, definidas no Quadro 1.

| | |
|--------------------------------------|--|
| Financeira | Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa; |
| Do Cliente | Avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, conquista de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado; |
| Dos Processos Internos | Identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa; |
| Da Aprendizagem e Crescimento | Verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores. |

Quadro 1 – Perspectivas de valor do *Balanced ScoreCard*

Fonte: Adaptado de Herrero Filho (2005)

A gestão estratégica através do BSC perpassa pela necessidade do gestor realizar “análise das forças ambientais, a avaliação dos recursos e competências da organização, a análise competitiva, a definição das vantagens competitivas e a escolha da estratégia empresarial – antes de iniciar o processo do *Balanced Scorecard*” (HERRERO FILHO, 2005, p. 48, grifo nosso) e, através dos cenários, os gestores responsáveis pela implementação da estratégia devem pressupor quais fatos poderão afetar os objetivos estratégicos estabelecidos.

O uso de forma adequada do BSC pelas organizações permite que elas sejam orientadas para a estratégia quando atendem aos princípios de tradução da estratégia em termos operacionais; alinhamento da organização à estratégia; transformação da estratégia em tarefa de todos; conversão da estratégia em processo contínuo; e mobilização para mudança por meio da liderança.

Em relação a implantação da estratégia, os idealizadores do BSC dizem que:

Sem uma descrição abrangente da estratégia, os executivos não podem divulgar com facilidade a estratégia entre si e compartilhá-la com os funcionários. Sem o entendimento comum da estratégia, os executivos são incapazes de promover o alinhamento em torno dela. E, sem alinhamento, os executivos não têm condições de implementar suas novas estratégias, no novo ambiente de competição global desregulamentação, soberar dos clientes, avanços tecnológicos e vantagem competitiva originada pelos ativos intangíveis, principalmente capital humano e da informação (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 6).

Kaplan e Norton (2004) reforçam a importância do princípio do alinhamento da organização com a estratégia por entenderem que o mesmo gera benefícios que levam à integração organizacional.

2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DO BSC E MAPAS ESTRATÉGICOS

Pesquisas realizadas pela *Balanced Scorecard Collaborative* comprovaram que quanto maior o alinhamento da estratégia pelas organizações, maiores são os benefícios da gestão estratégica. Atualmente, as empresas possuem unidades de negócio e unidades de serviço compartilhado, o que torna mais complexo agregar valor. É através da criação de sinergias (alinhamento das unidades operacionais e de serviços) que isso se torna possível.

A gestão do alinhamento estratégico é adaptável à realidade da organização que busque realizar este processo, podendo utilizar, além do BSC, os Mapas Estratégicos como métodos de comunicação e esclarecimento da estratégia. Os Mapas Estratégicos constituem-se como uma evolução do *Balanced Scorecard* conferindo a este a capacidade de transmitir a estratégia de forma mais ampla e objetiva, demonstrando como a organização cria valor.

A elaboração do mapa estratégico é ancorada em três princípios: A estratégia equilibra forças contraditórias; a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes; e cria-se valor por meio dos processos internos (KAPLAN; NORTON, 2004). O equilíbrio de forças contraditórias consiste em descrever a estratégia visando à redução de custos sem ignorar



Figura 1 – Mapas estratégicos em organizações de setores distintos

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

No setor público, a perspectiva financeira tem uma conotação diferente, visto que o que define o sucesso dessas organizações é o cumprimento da sua missão, que é direcionada a objetivos maiores; no caso do presente estudo, por exemplo, a promoção da segurança pública no Estado da Bahia.

Ainda sobre o uso do BSC e Mapas Estratégicos no setor público, ressalta-se que:

As organizações alcançam o sucesso por meio da performance dos processos internos, com o apoio de seus ativos intangíveis (aprendizado e crescimento). A perspectiva fiduciária, embora, não dominante, reflete os objetivos de importante grupo de interessados – os contribuintes ou doadores que fornecem os recursos financeiros. Ao satisfazer a esses dois grupos de interesse ou stakeholders – acionistas e clientes – de maneira compatível com a missão, a organização cria uma arquitetura estratégica eficiente e eficaz que reflete os temas de produtividade e crescimento da receita utilizados pelas organizações do setor privado (KAPLAN; NORTON, 2004, p 9).

Desta forma, a definição da proposta de valor é centralizadora para obter uma estratégia de sucesso e eficaz. Em paralelo, os processos são condicionantes para cumprimento dessa estratégia, uma vez que geram impacto em como o cliente percebe o que lhes é oferecido, se configurando como um relevante indicador para organização.

A criação de valor perpassa ainda pelos ativos intangíveis, através dos objetivos de aprendizado e crescimento que direcionam a relação entre as pessoas, tecnologia e o clima organizacional que garantirão a execução da estratégia. Os alinhamentos desses ativos, de acordo com Kaplan e Norton (2004), possuem três abordagens que geram na organização a “capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar sua estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 14) e, quando cumpridos, geram um estado de prontidão.

A primeira abordagem é a de funções estratégicas, que alinha o capital humano com os temas estratégicos, a segunda abordagem é a do portfólio estratégico de TI, que alinha o capital da informação com os temas estratégicos; e a abordagem da agenda de mudanças organizacionais, que alinha e integra o capital organizacional para o aprendizado e melhoria constante dos temas estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2004).

Através da leitura dos mapas estratégicos, indicadores e metas das organizações é possível constatar se existe alinhamento estratégico entre elas, visto que através deles ocorre de forma objetiva a descrição da estratégia escolhida.

3. METODOLOGIA

Minayo (2009) afirma que o objetivo das ciências sociais é predominantemente qualitativo.

As pesquisas qualitativas, segundo Vergara (1998, p 45.), “não implicam testagem; apenas confirmação ou não, via mecanismos não estatísticos”. O desenvolvimento de uma pesquisa requer a elaboração de um planejamento. A respeito disso, Minayo (2009) afirma que “[...] a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sustentabilidade)” (MINAYO, 2009, p.14).

Vergara (1998), ao abordar a definição de metodologia, afirma que os tipos de pesquisas podem ser classificados quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, intervencionista) e quanto aos meios de investigação (pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, tematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso).

Quanto aos fins, a presente pesquisa é descritiva. A pesquisa descritiva é aquela que “expõe características de determinada população ou de determinados fenômenos. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 1998, p. 42). Quanto aos meios de investigação, utilizou-se aqui a investigação documental do Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública do Governo da Bahia – 2016-2025 e do Plano Estratégico da Polícia Militar da Bahia – 2017-2025.

Constitui-se ainda, quanto aos meios, um estudo de caso, que de acordo com Yin (2001),

permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001, p. 21).

Martins (2008) aponta como ações necessárias para realização de um estudo de caso: etapa exploratória, planejamento, coleta de dados e evidências, análise dos resultados e apresentação do relatório.

Na etapa exploratória, o pesquisador deve escolher o objeto de pesquisa, considerando o campo do estudo e o assunto específico a ser abordado. Martins (2008) afirma que essa escolha pode advir de “circunstâncias pessoais ou profissionais, da experiência científica própria ou alheia, da sugestão de uma personalidade superior, do estudo, da leitura de grandes obras, da leitura de revistas especializadas etc.” (MARTINS, 2008, p. 14).

O presente tema foi escolhido pela relevância que pode agregar para a sociedade, uma vez que não foram encontrados outros estudos que abordassem a mesma temática no cenário nacional, além do por interesse dos autores na temática estratégia aplicada ao setor público. O Sistema Estadual da Segurança Pública foi escolhido por ser o órgão norteador da segurança no território e a Polícia Militar da Bahia por ser o órgão de segurança que desenvolve o policiamento ostensivo, o mais próximo da população baiana no seu cotidiano.

A coleta de dados, de acordo com Martins (2008), segue as seguintes etapas:

a) listar variáveis que se pretende medir ou descrever; b) revisar o significado e a definição conceitual de cada variável listada; c) revisar como, operacionalmente, cada variável foi definida. Isto é, como será medida ou descrita; d) escolher uma técnica e iniciar a construção do instrumento de coleta de dados (MARTINS, 2008, p. 23).

Na presente pesquisa, a coleta de dados foi realizada através da análise de conteúdo documental dos Planejamentos Estratégicos do Sistema Estadual de Segurança Pública da Bahia e da Polícia Militar da Bahia (PMBA), utilizando como categorias: a metodologia, perspectivas de ambos e o alinhamento entre os objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas atribuídos no PLANESP a PMBA.

Ressalta-se que os métodos de análise de alinhamento tradicionais utilizados para o setor privado não se aplicam ao caso em estudo, pois as instituições são do setor público o que implica em compreender que o desempenho financeiro não se constitui como fator de sucesso da estratégia, mas sim o cumprimento da missão da organização.

A identificação da metodologia utilizada pelos órgãos foi detectada visando verificar a similaridade de estruturação da apresentação das estratégias e demais categorias de análise. Os resultados encontrados são mostrados na próxima seção.

4. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DA POLÍCIA MILITAR DA BAHIA E O SISTEMA ESTADUAL DA SEGURANÇA PÚBLICA

A presente seção irá apresentar brevemente o Sistema Estadual de Segurança Pública visando relatar o uso do Planejamento Estratégico no campo de Segurança Pública no Estado da Bahia, Polícia Militar da Bahia e a análise do alinhamento estratégico entre eles a partir dos seus planejamentos.

4.1 SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DA BAHIA

O sistema de Segurança Pública do Estado da Bahia é composto por órgãos de administração direta, assessoria, órgãos em regime especial de administração e órgão colegiado. A Polícia Militar do Estado da Bahia, Polícia Civil do Estado da Bahia e Corpo de Bombeiros são classificados no organograma como órgãos em regime especial de administração.

Em sua composição, destaca-se a reestruturação da Secretaria de Segurança Pública que deu origem ao Escritório de Projetos e Processos (EPP). Essa reestruturação surgiu a partir de uma

pesquisa de oficiais da Polícia Militar da Bahia durante a realização do Curso de Especialização em Segurança Pública da Bahia (CESP) no ano de 2006, resultando na implantação do primeiro escritório de projetos no âmbito da Segurança Pública (SSP, [201-?]).

O uso do planejamento estratégico em segurança pública no estado da Bahia não é recente, porém o primeiro Planejamento Estratégico estruturado do Estado foi o PLANESP – 2008 a 2011. Continuado pelo planejamento para o período de 2012 a 2015 e o atual planejamento, sendo os dois últimos resultado da implantação do EPP, que desde a sua implantação tem sido canal de aperfeiçoamento de seu pessoal, inclusive viabilizando junto ao Ministério da Justiça a formação de 30 funcionários no MBA em Gerenciamento de Processos.

Foram promovidos dois eventos com objetivo específico de demonstrar a importância do Escritório, apresentando como este é basilar para realização da gestão estratégica da Segurança Pública: Encontro de Líderes da Segurança Pública: Alinhamento de Expectativas; e Workshop Estratégias em Ação: indicadores, métricas e projetos, que contribuíram para a construção do atual planejamento.

A estrutura do PLANESP contempla: Apresentação do Planejamento, organização, estrutura e organograma do Sistema de Segurança Pública do Estado da Bahia; Introdução; Metodologia; apresentação dos Identificadores Organizacionais – Missão, Visão e Valores; Conceito de Estratégia adotado no documento; Conceito e aplicação do *Balanced Scorecard*, apresentando o mapa estratégico e ainda as perspectivas adotadas, objetivos estratégicos e indicadores; Portfólio com programas, projetos e processos; Apresenta o Escritório de Projetos e Processos da SSP, sua função e contribuições na construção do documento; o Sistema de Governança apresentando o Comitê de Gestão Estratégica (CGE) e Comitê Integrado para Gestão de Projetos (CGPP).

Ainda compondo a estrutura do documento têm-se os Processos Estratégicos do Portfólio PLANESP; Pacto Pela Vida e a política territorial através dele instituída; Ficha Técnica, Referências e Anexos.

A Polícia Militar da Bahia, órgão de nível operacional, teve sua criação no período imperial através de decreto no ano de 1825, sob o nome de Corpo de Polícia, passando a ter o atual nome no ano de 1946 (BORGES *et al.*, 1973).

A atuação da Polícia Militar é de realização de policiamento ostensivo e preservação da ordem pública no Estado da Bahia, nas suas zonas urbanas e rurais, através do policiamento de trânsito, rodoviário, ambiental, de guardas, comunitário, de choque, turístico, de evento e de operações especiais (BAHIA, 2017b).

A Polícia Militar da Bahia tem o seu primeiro Planejamento Estratégico datado no ano de 2004, anterior ao primeiro planejamento Estruturado do Sistema Estadual da Segurança Pública. A composição da Polícia Militar conta com aproximadamente 33 mil policiais distribuídos em Companhias Independentes de Policiamento, Unidades de Ensino, Unidades Administrativas e Unidades Especiais.

O planejamento analisado nesse estudo teve a sua elaboração iniciada em outubro de 2015, cujo Mapa Estratégico tem sua estrutura composta por uma apresentação que contextualiza a

elaboração do documento; breve histórico da Polícia Militar da Bahia; Introdução; Histórico do novo ciclo de Planejamento Estratégico; Conceitos e definições que nortearam a construção do planejamento; Diretrizes estratégicas adotadas; Estratégia; Mapa Estratégico; Portfólios de iniciativas; Indicadores; Gestão Estratégica; Referências e Apêndice.

Na seção Gestão Estratégica, a Polícia Militar da Bahia identifica questões que podem impactar negativamente na execução da estratégia traçada no documento:

Um dos principais obstáculos à execução do Plano é a pressão que as tarefas cotidianas (operacionais e de curto prazo) exercem na agenda dos gestores em relação às iniciativas relacionadas ao plano estratégico (médio e longo prazo). E dentre outros problemas, que influenciam negativamente na execução do plano, podemos citar, também: a falta de compromisso com a estratégia corporativa, a carência de recursos (humanos, materiais, financeiros etc.) e ausência de um maior profissionalismo na gestão das Organizações, principalmente no que se refere à cultura de monitoramento e avaliação dos resultados (BAHIA, 2017b).

A identificação de tais pontos demonstram que a gestão estratégica vem sendo utilizada pelo órgão como meio de implantação e execução da sua estratégia e apresenta o uso do Sistema de Governança Corporativa.

4.2. ANÁLISE DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE A PMBA E O SISTEMA ESTADUAL DA SEGURANÇA PÚBLICA

Nesta seção serão analisadas as metodologias adotadas nos planejamentos da PMBA e do Sistema Estadual da Segurança Pública contemplando o processo de elaboração de cada um, as perspectivas adotadas nos Mapas Estratégicos, e a identificação dos objetivos e iniciativas direcionados à PMBA que foram ou não aderidos pela organização no seu planejamento.

Em relação às metodologias de elaboração dos planejamentos estratégicos estudados, destaca-se o uso do Gerenciamento pela Diretrizes (GPD) no PLANESP demonstrando a incorporação de metodologias de gestão por processos, projetos, de programas e de portfólios, de forma clara. Como um dos resultados de tais métodos encontra-se no documento na seção chamada "Portfólio", que define ações específicas relacionadas a cada objetivo estratégico, tema e direcionador definido.

Planejamentos estratégicos elaborados através do BSC resultam na definição de um Mapa Estratégico, Indicadores e suas Metas e um Portfólio de Iniciativas Estratégicas. As perspectivas utilizadas pelas organizações estudadas seguem a estrutura descrita por Kaplan e Norton (2006) sobre a aplicação do BSC em organizações do setor público. É possível notar que as perspectivas são posicionadas priorizando as perspectivas fiduciárias e dos clientes em prol do cumprimento da missão definida.

MAPA ESTRATÉGICO DA SEGURANÇA PÚBLICA

Missão: preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio.

2016 >

Ser reconhecida nacionalmente, até 2025, pela excelência da qualidade dos serviços de segurança pública cidadã e pela efetiva contribuição para redução dos índices de criminalidade

> 2025

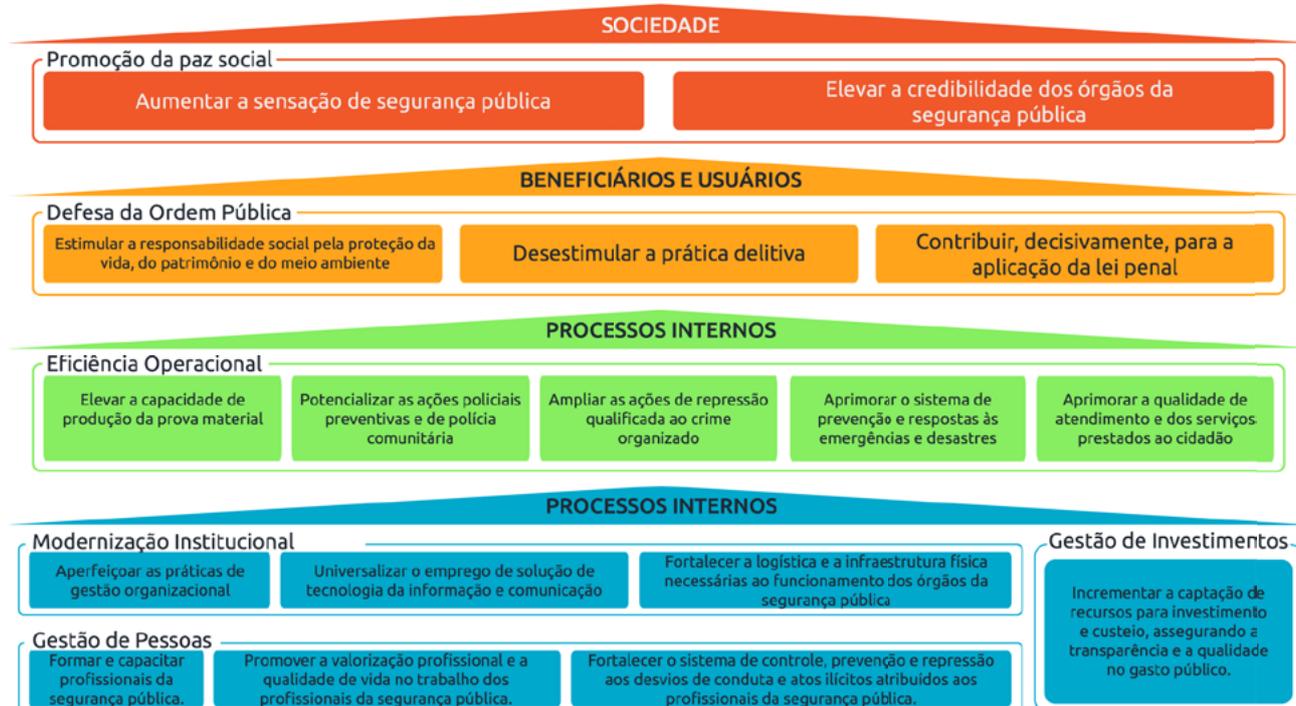


Figura 2 – Mapa estratégico da segurança pública

Fonte: Bahia (2017a)

As perspectivas adotadas no PLANESP referem-se à sociedade, beneficiários e usuários, processos internos e capacitadores estratégicos. As adotadas pela PMBA são resultadas para sociedade, serviço finalísticos e recursos organizacionais.

Foi observado que a PMBA, na definição de suas perspectivas, não distinguiu da mesma maneira as tradicionais perspectivas fiduciárias e de cliente, de forma fidedigna como foi feito no PLANESP, adotando uma perspectiva mais ampla, comprovando a flexibilidade do uso da metodologia BSC conforme escolha da organização.

Em relação à perspectiva de aprendizado e crescimento indicados por Kaplan e Norton (2006), na escrita do planejamento estratégico as organizações estudadas apresentam equilíbrio na definição dos temas dessa perspectiva. O PLANESP considera como temas da perspectiva Capacitadores Estratégicos:

Pessoas – capacitação; valorização profissional; sistema correccional revigorado, direcionado para prevenção; Insumos – aperfeiçoamento das práticas de gestão; universalização da TIC; fortalecimento da logística e da Infraestrutura dos órgãos do SEISP e Finanças – incremento da captação de recursos orçamentários e materiais; busca da qualidade no gasto público (BAHIA, 2017a, p. 50).

No Plano Estratégico (PE) da PMBA são considerados na perspectiva Recursos Organizacional as “Pessoas, a Logística, a Tecnologia da Informação e Comunicação, as Tecnologias de Gestão e o Orçamento serão administrados para sustentarem os Serviços Finalísticos” (BAHIA, 2017b, p. 45).



Figura 3 – Mapa estratégico da Polícia Militar da Bahia – 2017 a 2025.

Fonte: Bahia (2017b)

O PLANESP, a partir das quatro perspectivas adotadas, traçou 17 Objetivos estratégicos, cada um com dois indicadores, totalizando 34, diretamente relacionados com o Programa Pacto pela Vida. Em relação ao objetivo estratégico previsto no PLANESP de desestimular a prática delitiva o indicador eficiência operacional de responsabilidade atribuída a PMBA foi identificada adesão parcial por esta no seu PE através do Objetivo Estratégico (OE) “Otimizar as ações de policiamento ostensivo”.

Em relação aos indicadores “desarmamento” e “PROERD” do objetivo estratégico “potencializar ações” policiais preventivas de polícia comunitária houve adesão parcial do primeiro através do OE do Plano Estratégico (PE) da PMBA “otimizar as ações de policiamento ostensivo” e ao segundo a adesão foi considerada ausente embora no PE da PMBA encontre-se o objetivo de fomentar a Polícia Comunitária.

A análise da adesão dos objetivos estratégicos do PLANESP pelo Plano Estratégico foi feita através da análise de todo plano da PM, principalmente considerando a adesão não somente com o mesmo grau de importância, mas na indicação parcial, total ou ausente de como a PM aderiu ou não, seja como objetivo estratégico (OE), iniciativa ou indicador, encontro ou descrito no Plano estratégico da PM.

Em relação às Iniciativas Estratégicas, o PLANESP atribui responsabilidade à PMBA em diversas ações de distintos programas, detalhado na análise dos quadros, cuja avaliação de adesão se deu através de três categorias: parcial para quando a ação não tiver sido aderida com a descrição exata

do PLANESP; total para adesão conforme descrição do PLANESP; e ausente quando não houver adesão.

A seguir, iniciando com o Programa Corrente do Bem, com o Tema Eficiência Operacional, foram observadas apenas duas iniciativas que não foram incluídas do PE da PMBA. Ressalta-se que o OE 8 do PE da PM – Fomentar a Polícia Comunitária, tem 4 iniciativas definidas, mas não contempla a ação “análise de ampliação de bases”.

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | | |
|--|----------------|--|
| Potencializar as ações policiais preventivas e de polícia comunitária | | |
| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DO PROGRAMA CORRENTE DO BEM | | |
| Projetos/Ações | Adesão | Observações |
| Ampliação das Bases Comunitárias Móveis | Ausente | - |
| Aparelhamento das Unidades Operacionais com Equipamentos de Proteção Individual | Total | Iniciativa 2 do OE 13 da PM |
| Aumento da capacidade operacional especializada - capacidade máxima | Total | Iniciativa 1 do OE 6 da PM |
| Criação e estruturação do Comando de Policiamento Regional do Extremo Sul | Ausente | - |
| Implantação e estruturação de Bases Avançadas do GRAER - BAVAN | Total | Iniciativa 2 do OE 6 da PM |
| Programa Educacional de Resistências às Drogas - PROERD | Ausente | - |
| Reaparelhamento da frota da PMBA | Total | Iniciativa 3 do OE 13 da PM |
| Reaparelhamento das Unidades Operacionais da PMBA com material bélico | Total | Iniciativa 2 do OE 13 da PM |
| Ronda Maria da Penha | Total | Iniciativa 3 do OE 6 da PM. |
| Processos Estratégicos | Adesão | Observações |
| Atuação policial preventiva e de polícia comunitária | Parcial | Iniciativas 2 e 3 do OE 8.da PM |

Quadro 1 – Alinhamento com as ações do Programa Corrente do Bem

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Em relação aos Programas do Tema Gestão de Pessoas – Aprendizagem Organizacional, Fortalecimento do Sistema Correccional e + Valor, foi observado o sintetizado no quadro 2, no qual apenas uma ação do projeto + Valor não está presente no PE da PM. No Programa de Aprendizagem Organizacional das três ações atribuídas à PM apenas uma das ações foi encontrada no PE da PM. Ressalta-se, porém, que a ação do Ensino a Distância embora ausente no PE foi instituída e regulamentada através do Programa de Educação à Distância (ProEAD) da PMBA (POLÍCIA MILITAR DA BAHIA, 2018)

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | | |
|--|--------|------------------------------------|
| Promover a valorização profissional e a qualidade de vida no trabalho dos profissionais da Segurança Pública | | |
| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DO PROGRAMA + VALOR | | |
| Projetos/Ações | Adesão | Observações |
| Centro de Reabilitação da PMBA | Total | Iniciativa 6 do OE 10 da PM |
| Centros de Referência em Valorização Profissional do Interior | Total | Iniciativa 1 do OE 10 da PM |

| | | |
|---|---------------|---|
| Prevenção e Tratamento do Transtorno do Estresse Pós-Traumático para PM e BM | Parcial | Iniciativa 7 do OE 10 da PM |
| Projeto Condicionamento Físico da PMBA | Total | Iniciativa 5 do OE 11 da PM |
| Unidades Básicas de Saúde | Ausente | Embora ausente a iniciativa 5 do OE 10 descreve sobre a interiorização da Junta Médica de Saúde. |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | | |
| Formar e capacitar profissionais da Segurança Pública | | |
| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DO PROGRAMA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL | | |
| Projetos/Ações | Adesão | Observações |
| Criação e implantação do 11º Batalhão de Ensino, Instrução e Capacitação da Região da Chapada | Ausente | - |
| Ensino a Distância na PM | Ausente | - |
| Formação e capacitação PM | Total | Indicador 1 (capacitação de oficiais e praças) do OE 11 da PM |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | | |
| Fortalecer o sistema de controle, prevenção e repressão aos desvios de conduta e atos ilícitos atribuídos aos profissionais da Segurança Pública | | |
| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DO PROGRAMA DE FORTALECIMENTO DO SISTEMA CORREICIONAL | | |
| Projetos/Ações | Adesão | Observações |
| Fiscalização ostensiva por meio da Ronda Disciplinar | Total | Iniciativa 1 do OE 12 |
| Modernização da Gestão Correicional por meio da Gestão Eletrônica de Documentos | Total | Iniciativa 2 do OE 12 |

Quadro 2 – Alinhamento com as ações dos Programas do Tema Gestão de Pessoas Valor

Fonte: Elaboração Própria (2020)

A análise do alinhamento entre a ação “Implantação da Gestão de Processos na PMBA – GESPRO PM sobre o tema Modernização Institucional/Gestão de Investimento” não encontrou correspondência da mesma no Plano Estratégico da PMBA, conforme Quadro 3.

| | | |
|--|----------------|-------------|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | | |
| Aperfeiçoar as práticas de gestão organizacional – Incrementar a captação de recursos para investimento e custeio, assegurando a transparência e a qualidade no gasto público | | |
| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DO PROGRAMA DE MELHORIA DA GESTÃO | | |
| Projetos/Ações | Adesão | Observações |
| Implantação da Gestão de Processos na PMBA – GESPRO PM | Ausente | - |

Quadro 3 – Alinhamento com as ações do Programa de Melhoria da Gestão

Fonte: Elaboração própria (2020)

Por fim, o Quadro 4, a seguir, mostra a adesão das ações do Programa QUALINFRA, com o tema Modernização Institucional pela PMBA. Neste programa, as duas ações atribuídas pelo PLANESP foram adotadas no Planejamento Estratégico da PMBA.

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | | |
|--|--------------|------------------------------------|
| Universalizar o emprego de solução de tecnologia da informação e comunicação | | |
| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DO PROGRAMA BAHIA INTEGRADA | | |
| Projetos/Ações | Adesão | Observações |
| Modernização da PMBA | Total | OE 15 da PM |
| Sistema Autônomo de Reconhecimento Policial | Total | Iniciativa 2 do OE 14 da PM |

Quadro 4 – Alinhamento com as ações do Programa Bahia Integrada

Fonte: Elaboração própria (2020)

Analisando os 16 Objetivos Estratégicos do Planejamento da Polícia Militar da Bahia, observou-se ainda que os objetivos 5, 6, 7, 8, 9 e 13 da perspectiva Serviços finalísticos estão relacionados ao tema Eficiência Operacional; os objetivos 10, 11, 12 da perspectivas Recursos Organizacionais e o objetivo 4 da perspectivas Resultados para Sociedade, relacionam-se com o tema Gestão de Pessoas e os objetivos estratégicos 13, 14, 15 e 16 da perspectiva Recursos Organizacionais relaciona-se com o tema modernização institucional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso do planejamento estratégico no setor público tem se expandido desde a década de 80 quando começou a ter os primeiros adeptos, sendo que o surgimento desde termo ocorreu na década 1950 e teve grande notoriedade no setor privado nas décadas de 60 e 70 (VOLTOLINI, 2004), dando ao setor privado uma maior experiência de aplicação dessa ferramenta.

Com a dinâmica social e cultural de rápida disseminação de informações, os clientes têm se tornado cada vez mais exigentes para ambos os setores e, nesse sentido, por entender a expansão do uso da gestão estratégica no setor público e a relevância do serviço de segurança pública para sociedade, o presente trabalho teve como objetivo geral identificar e analisar a contribuição do planejamento estratégico desenvolvido pelo Sistema Estadual da Segurança Pública da Bahia – 2016 a 2025 para o plano estratégico desenvolvido pela Polícia Militar da Bahia – 2017 a 2025.

A partir da identificação dos objetivos estratégicos e ações estratégicas do PLANESP, especificamente atribuídos a Polícia Militar da Bahia, foram analisados a adoção deles na Estratégia traçada para o período 2017-2025.

A teoria de Kaplan e Norton (2004) sobre o alinhamento através das categorias de funções estratégicas, portfólio estratégico de TI e agenda de mudanças organizacionais e as análises feitas

permite afirmar que existe alinhamento estratégico entre o órgão de administração em regime especial, Polícia Militar da Bahia e o PLANESP.

Considerando os objetivos específicos de apresentação da estrutura dos planejamentos e metodologias utilizadas, foi identificada similaridade em ambos os aspectos; no de alinhamento dos mapas estratégicos a partir da disposição do mapa e da definição das perspectivas, indicadores, metas e portfólios também foram encontrados alinhamentos entre as instituições e contribuições das ações relacionados aos temas e programas do PLANESP – 2016 a 2025.

Ressalta-se a existência de ações atribuídas à Polícia Militar cuja aderência não existe no texto do seu Plano Estratégico, a exemplo do Ensino a Distância na PM, que está sendo realizada por esse órgão. Isso indica certa fragilidade no presente estudo, demonstrando que o método utilizado deve ser ampliado para além da análise do conteúdo documental dos planos, avançando para consulta da alta gerência dos órgãos aqui estudados em fase posterior, garantido uma análise mais fidedigna do alinhamento estratégico o Sistema Estadual da Segurança Pública e seus órgãos.

Considerando a relevância do presente estudo e do alinhamento estratégico no sistema de segurança para sociedade e os benefícios advindos não só da elaboração, como da execução da estratégia das organizações, sugere-se estudos futuros que avaliem o alinhamento dos demais órgãos de nível operacional que atuam diretamente com os contribuintes/clientes: Corpo de Bombeiro Militar, Polícia Civil e Departamento de Polícia Técnica, através de um sistema quantitativo de mensuração.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Luiz F. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília, DF: ENAP, 1997. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Abrucio,Fernando.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2018.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTUNES, M. C.; GONÇALVES, A. O nível de maturidade do alinhamento estratégico entre os programas e/ou ações do Plano Plurianual do Governo Federal Brasileiro e os órgãos responsáveis por sua Gestão. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2010, Vitória, ES. **Anais [...]**. Vitória, ES: ANPAD, 2010.

BAHIA. Polícia Militar da Bahia. **Plano Estratégico 2017 – 2025**: a PMBA rumo ao seu bicentenário. Salvador: EGBA, 2017b.

BAHIA. Secretaria da Segurança Pública. **Planesp**: Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública. Salvador: EGBA, 2017a.

BORGES, Alberto Paraíso *et al.* **Resumo Histórico da PMBA: 1825 - 1971**. Salvador: Mimeo, 1973.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial da administração pública brasileira. *In*: INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO (org.). **Moderna Gestão Pública: dos meios aos resultados**. Oeiras: INA, 2000, p. 55-72.

BULGACOV, Sergio *et al.* **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA – FBSP. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública**. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2019. Ano 13.

GHELMAN, Sílvio; COSTA, Stella Regina Reis da. **Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência**. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. **Anais [...]**. Resende: AEDB, 2006.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: Utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Balanced Score Card**. [S. l.]: Editorial Gestión, 2000. Disponível em: <https://repository.unimilitar.edu.co>. Acesso em: 12 jun. 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009

MINTZBERG, H.; AHLSTARAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

POLÍCIA MILITAR DA BAHIA. **Boletim Geral Ostensivo Versão WEB nº 178**. Salvador: Polícia Militar da Bahia, 2018. Disponível em: http://www.pm.ba.gov.br/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=4418:bgo-178-19-set-18&id=202:scg-upp-bgo-2018&Itemid=1354&start=75. Acesso em: 01 dez. 2019.

QUINTELLA, R. H.; CABRAL, Sandro. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 6, p. 1165-1188, 2007.

SCHWARTZMAN, Simon. A abertura política e dignificação da função pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, ano 41, vol. 112, n. 2, p. 43-57, 1984. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2740>. Acesso em: 01 dez. 2019.

SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA (SSP). **Histórico**. Salvador, [201-?]. Disponível em: <http://www.ssp.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=79>. Acesso em: 7 set. 2019.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro Setor: planejamento & gestão**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2001.