

# Planejamento Estratégico na Polícia Militar do Estado do Amapá: Estudo de Caso da Aplicabilidade do Plano Estratégico 2011/2015

André Luis Souza Marques de Carvalho<sup>1</sup>  
Dinael Rocha de Almeida<sup>2</sup>  
José dos Santos Gomes<sup>3</sup>  
Robson Antônio Tavares Costa<sup>4</sup>

## Resumo

O presente artigo tem como objetivo avaliar a aplicabilidade do Planejamento Estratégico no âmbito da Polícia Militar do Amapá no período de 2011/2015. Neste sentido, buscou-se discorrer sobre a Nova Gestão Pública no Brasil, conceituando Planejamento Estratégico e sua utilização em vários segmentos, principalmente no âmbito da Polícia Militar do Amapá. O motivo da realização da presente pesquisa reside na experiência dos autores enquanto profissionais da área da Segurança Pública e acadêmicos do Curso de Bacharelado em Administração Pública da UNIFAP, os quais acreditam na importância da utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta indispensável para a PMAP alcançar seus objetivos, associado à preocupação com a problemática do índice de criminalidade e de violência no Estado do Amapá. Para responder ao problema “Quais os obstáculos para a aplicabilidade do Planejamento Estratégico no âmbito da Polícia Militar do Amapá e os reflexos para a instituição e a sociedade?” utilizou-se do método de pesquisa qualitativa descritiva, mediante análise documental, bibliográfica e coleta de dados primários e secundários. Com a pesquisa constatou-se que um dos obstáculos é a insuficiência orçamentária disponibilizada para a Polícia Militar; outro ponto a falta de acompanhamento e avaliação dos resultados da aplicabilidade do referido planejamento no âmbito da PMAP; sendo possível afirmar que o Planejamento Estratégico da PMAP não está tendo aplicabilidade, podendo-se considerar apenas um instrumento teórico e isso reflete negativamente na sociedade, devido a PMAP não conseguir alcançar as metas estabelecidas em seu Planejamento Estratégico.

Palavras-Chave: Administração. Estratégico. Organizacional. Planejamento

---

<sup>1</sup>Acadêmico do Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal do Amapá. [andrecarvalho20@hotmail.com](mailto:andrecarvalho20@hotmail.com)

<sup>2</sup>Acadêmico do Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal do Amapá. [derocha2010@hotmail.com](mailto:derocha2010@hotmail.com)

<sup>3</sup>Acadêmico do Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal do Amapá. [gomesjose07@hotmail.com](mailto:gomesjose07@hotmail.com)

<sup>4</sup>Doutor em Gestão Empresarial e Professor Orientador UNIFAP. [rotcosta@gmail.com](mailto:rotcosta@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o advento da globalização e o avanço tecnológico trouxeram grandes modificações nas diversas dimensões sociais, políticas, econômicas e na dinâmica dos negócios mundiais, tornando-se tão complexa parecendo acontecer tudo ao mesmo tempo gerando imprevisibilidade e incertezas. E a sociedade brasileira também sofreu os efeitos desses fenômenos.

Aliado a isso, as transformações sociais exigem cada vez mais dos Estados à garantia do bem-estar social de todos e objetivando superar os desafios, torna-se indispensável dotar o Estado de mecanismos na busca contínua pela eficiência, eficácia e efetividade das ações estratégicas promovendo e induzindo a entrega de bens e serviços públicos à sociedade, principalmente pelo cenário em que se encontra o Brasil no que se refere às exigências e os direitos do cidadão.

É o caso da segurança pública que tem papel fundamental na proteção e na defesa dos direitos individuais e coletivos, como também, na garantia do livre exercício da cidadania. Nesse sentido, ressalta-se que a segurança pública é um dos pilares para o pleno exercício das liberdades individuais, pois cria condições para a implantação de novos modelos políticos, econômicos e sociais que visam melhorar a qualidade de vida da população de qualquer nação.

Segundo BIRCHAL, ZAMBALDE e BERMEJO (2012), devido à segurança pública ser considerada um fenômeno social, ela está relacionada com outras ciências como a educação, a saúde, a infra-estrutura urbana e outros. Neste sentido, a Constituição Federal de 1988, no art. 144 estabelece que a finalidade da segurança pública seja a preservação da ordem pública e a proteção das pessoas e do patrimônio, sendo dever do Estado direito e responsabilidade de todas as pessoas.

Na visão de Adorno (2002), as estatísticas oficiais do crescimento da criminalidade e da violência urbana apresentadas mediante estudos científicos, apontam para uma tendência mundial. Segundo o autor, o Brasil está relacionado nessa tendência de crescimento devido o país encontrar-se localizado no circuito das rotas do tráfico internacional de drogas, de armas e demais modalidades

criminosas organizadas em bases transnacionais, e o que surpreende ainda mais é a constatação das taxas de criminalidade e violência no Brasil em cidades como Rio de Janeiro e São Paulo.

Segundo o IPEA (2016), em 2014 houve 59.627 homicídios no Brasil, equivalendo a uma taxa de 29,1 homicídios por cem mil habitantes, sendo considerado o maior número de homicídios já registrados e consolidados, representando mais de 10% dos homicídios registrados no mundo, colocando o Brasil entre os dez países mais violentos.

Neste contexto, as instituições que labutam na área da segurança pública se deparam com uma situação desafiadora que é prevenir e reprimir a prática de crimes e de violência de toda espécie, além de garantir a integridade das pessoas e do patrimônio, como prevê a Constituição Federal de 1988. Por tudo isso, o Planejamento Estratégico aplicado na segurança pública mostra-se como uma ferramenta primordial e essencial na elaboração de estratégias para o controle da criminalidade e da violência, pois poderá ditar novos rumos organizacionais para as instituições públicas vinculadas a segurança pública.

Nesse sentido, o presente artigo teve como objetivo avaliar a aplicabilidade do Planejamento Estratégico no âmbito da Polícia Militar do Amapá no período de (2011-2105), analisando suas projeções e as metas alcançadas (resultados) no período de vigência do referido plano de forma a responder a questão que nos levou a realização da presente pesquisa como sendo “Quais os obstáculos para a aplicabilidade do planejamento estratégico no âmbito da Polícia Militar do Amapá e os reflexos para a instituição e a sociedade?”

Neste contexto, ressalta-se que no processo do Planejamento Estratégico estão incluídas atividades que envolvem a definição da missão de uma organização, visão de futuro e seus valores, bem como, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitarão o sucesso da organização.

A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi o método qualitativo descritivo, mediante análise documental, bibliográfica e coleta de dados primários e secundários coletados na Diretoria de Orçamento e Finanças, Diretoria de Pessoal, Diretoria de Operações, Diretoria de Logística e Diretoria de Ensino e Instrução da Polícia Militar do Amapá.

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: no primeiro tópico a introdução; em seguida o referencial teórico dividido em nove sub-tópicos sendo: o Contexto da Nova Gestão Pública; a Nova Gestão Pública no Brasil; Conceito de Planejamento Estratégico; Planejamento Estratégico na Gestão Pública Brasileira; Planejamento Estratégico na Segurança Pública; Breve Histórico da Polícia Militar do Amapá; Planejamento Estratégico na Polícia Militar do Amapá; Relação do Planejamento Estratégico com a qualidade do serviço prestado pela PMAP; Planejamento Estratégico Exercício 2011-2015 e no terceiro tópico apresenta-se a metodologia da pesquisa; no quarto temos a análise dos resultados e por último as considerações finais da pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O Contexto da Nova Gestão Pública**

O mundo já foi palco de muitas mudanças no que tange a Administração Pública, e no contexto da Nova Gestão Pública a transformação é a característica mais marcante da contemporaneidade, essa transformação direciona para a reforma e modernização da Administração. Neste sentido, Bresser-Pereira (2005) adotou os seguintes modelos de Administração Pública: o patrimonialismo, o modelo burocrata, o modelo desenvolvimentista, posteriormente o modelo gerencial como resposta à crise que o Estado atravessava.

Invocando as preciosas lições de Amorim (2017, p.96), o qual afirma que o patrimonialismo caracteriza-se pelo predomínio das relações pessoais, pelo uso reservado dos bens públicos, pelo uso privado dos bens públicos, pelas práticas nepotistas de troca de favores e por elevados níveis de corrupção. Na visão de Bresser-Pereira (2005), o modelo burocrático, assim instrumentalizado, combateria a prática do nepotismo e da corrupção.

Na década de 80, após a crise do endividamento internacional, os gestores públicos focaram as suas atenções para o ajuste fiscal e as reformas orientadas. Segundo Bresser-Pereira (2005), nos anos 90 o ajuste estrutural que o Estado priorizava como principal objetivo era a reforma administrativa do Estado para a construção em um mundo globalizado.

Assim, em outros países as mudanças se tornaram presentes nos movimentos de reforma do Estado, que se iniciaram na década de 1980 nos países anglo-saxões, onde a pressão para a adoção de um novo modelo de administração era latente. Gomes (2009) diz que nos Estados Unidos, do presidente Ronald Reagan, e na Inglaterra da “Dama de Ferro”, a primeira-ministra Margaret Thatcher, onde mais tarde propagaram-se para outros países, inclusive para o Brasil, em meados dos anos 1990.

Portanto, essa nova Administração Pública de característica gerencial é estabelecida com foco no cidadão-usuário e, por intermédio do gerenciamento e controle dos resultados, o objetivo era a busca pela eficiência, eficácia e efetividade dos produtos e serviços prestados pelo Estado.

## **2.2 A Nova Gestão Pública no Brasil**

O marco da modernização da Administração Pública Brasileira foi a reforma burocrática, que Bresser-Pereira (2005) é enfático ao afirmar que a reforma implantada na década 1930 é a primeira a ser adotada no país. Foi o ponto inicial no Brasil para a reforma implantada no governo de Getúlio Vargas, responsável pela introdução do modelo burocrático na Administração Pública Brasileira.

Corroborando com essa ideia, Medeiros (2006) relata que o modelo criado por Max Weber tinha a forma racional-legal e o combate ao Patrimonialismo, pois o seu surgimento deveu-se a um melhor controle da Administração Pública por parte do Estado. Entretanto, outro instrumento que inovou a Administração Pública Nacional foi o Decreto-Lei nº 200 de 1967, considerado o primeiro momento da administração gerencial no Brasil.

Após o governo Vargas, nos anos 1970 e 1980, o Brasil enfrenta crises econômicas e os efeitos da globalização dos mercados forçando a busca por um novo modelo para a Administração Pública. Sob esse enfoque, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2004), declara que o grande desafio da qualidade na gestão pública era a necessidade de transformação das velhas práticas de gestão voltadas exclusivamente para procedimentos, normas,

relatórios e todo um excesso de papel e pouco dirigidas para a produção dos resultados efetivamente concretos.

Desse modo, com o novo padrão de gestão pública, adotado em 1995, a Administração Pública produz um serviço público de melhor qualidade e com custos cada vez menores, como relata Abrucio (2007, p.83):

A gestão por resultados é hoje a principal arma em prol da efetividade das políticas públicas. Para tanto, é preciso orientar a administração pública por metas e indicadores. Embora estes já tenham sido introduzidos em algumas experiências brasileiras, o seu uso ainda é bem restrito, pouco conhecido do público e, pior, de pequena assimilação junto à classe política.

Assim, pode-se observar o novo modelo surgindo, a Administração Pública Gerencial que teve através do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) no ano de 1995, o instrumento que definiu os objetivos e estabeleceu as diretrizes para a reforma da administração pública brasileira. O PDRAE é uma estratégia para enfrentamento dos principais problemas da administração pública brasileira, marcado pela presença forte da cultura burocrática e de práticas patrimonialistas.

### **2.3 Conceito de Planejamento Estratégico**

Pereira (2011, p.16), afirma que quando o ser humano trabalha com o Processo de Planejamento Estratégico, ele consegue mudar a sua realidade, uma vez que, o princípio fundamental do Planejamento Estratégico é acreditar que hoje a organização é melhor que ontem e pior que amanhã.

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade. (PEREIRA, 2011, p.40)

Para Chiavenato (1999), Planejamento Estratégico é um processo organizacional de adaptação mediante aprovação, tomada de decisão e posteriormente avaliação dos resultados, esse processo, procura responder a questionamentos básicos como, por exemplo: Porque a organização existe? O

que ela faz? Como ela faz? Segundo o autor, o resultado de todo o processo é um plano que servirá como guia para a execução das ações da organização em um prazo de três a cinco anos.

Almeida e Menezes (2013, p.67), após a realização do estudo da importância do Planejamento Estratégico como fator preponderante ao crescimento organizacional afirmam que:

A empresa não pode deixar de considerar a importância do planejamento estratégico para o seu sucesso. Isto não acontece como se fosse através de uma mágica; mas porque no planejamento estratégico está a descrição do ambiente, a situação atual da empresa e o que fez para chegar onde está no momento. A partir de um conjunto de informações relevantes é possível construir um caminho a ser trilhado pela empresa para atingir seus objetivos.

Pereira (2011) afirma ainda, que se tratando de Administração Pública, um dos maiores problemas enfrentados pelas organizações é a constante mudança de comando nas mesmas, devido a essas mudanças, geralmente ocorre a interrupção do Planejamento Estratégico e o desgaste da referida ferramenta, uma vez que os novos dirigentes muitas vezes não possuem os mesmos objetivo e o comprometimento com as estratégias planejadas, por ideologias partidárias ou por egoísmo pessoais, e ainda as indicações políticas para cargos estratégicos nas organizações públicas podem representar grandes limitações na aplicação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas que podem comprometer a prestação dos serviços públicos para a sociedade.

## **2.4 Planejamento Estratégico na Gestão Pública Brasileira**

O mundo globalizado e os avanços tecnológicos impõem barreiras ao modelo burocrático. Com isso, a gestão pública passou a exigir maior dinamismo, agilidade e controle de seus resultados. Surge assim, a necessidade de uma administração pública gerencial. No Brasil esse novo modelo instala-se em 1995 com a implantação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado.

Nesse aspecto, a busca pela modernização e pela profissionalização da Administração Pública Brasileira assume papel fundamental para melhorar o desempenho do Estado brasileiro, devido aos anseios da sociedade. Ideia que está de acordo com Paludo (2013, p.64) ao citar que “a Administração Pública

Gerencial constitui um avanço, e, até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública Burocrática”.

Assim, devido essas barreiras e as transformações as quais o Brasil vem atravessando nos cenários econômico, político, social e internacional, o Planejamento Estratégico (PE), uma das ferramentas da Administração Pública Gerencial, vem sendo implantada nas organizações públicas desde o final da década de 1990 até os dias atuais, devido à necessidade de haver um aperfeiçoamento da gestão pública brasileira.

Na gestão pública, o planejamento estratégico dinamiza e dá celeridade às organizações públicas no que tangem a resolução de problemas de cunho administrativo. As organizações que não priorizam a inovação em seus modelos em um futuro não muito distante estarão fadadas à estagnação ou ao conseqüente desaparecimento. Pois, o planejamento estratégico é uma inovação oriunda da Administração Pública Gerencial.

## **2.5 Planejamento Estratégico na Segurança Pública**

Ao observar os conflitos sociais e os elevados índices de violência, os gestores da segurança pública buscam meios de minimizar os efeitos para a sociedade com a adoção de estratégias adequadas, a fim de diminuir o crime e a violência entre a população.

A criminalidade e a violência não é um problema da atualidade ou dos efeitos da globalização. O crime remonta desde os tempos bíblicos, onde no livro de Gênesis há o relato do homicídio de Abel praticado por seu irmão Caim. Dentro dessa ideia, o crime é inerente ao ser humano. Dele fazendo parte, onde os criminosos fazem a cada dia os índices subirem cada vez mais ou devido ao aumento dos conflitos pessoais ou a outros fatores ainda não explicados pela ciência.

Na visão de Ferreira (2016) o atual cenário social, onde o Estado enfrenta graves problemas como o da violência e da criminalidade, a ferramenta do planejamento estratégico é básica, ao preparo e controle preventivo e repressivo. Nesse ponto, Huertas (2004) afirma que a segurança pública é um campo fértil para aplicação do planejamento estratégico situacional.

Assim, o planejamento é o primeiro passo para que um governo possa colocar em prática as ideias e características da Administração Pública Gerencial, onde o objetivo é que a atuação seja mais produtiva, com qualidade e continuidade, pois o principal erro cometido pela gestão da segurança pública no Brasil é a imposição de políticas mal definidas, o que causa descrédito pela sociedade.

## **2.6 Breve Histórico da Polícia Militar do Amapá**

A Guarda Territorial (GT) foi criada pelo Decreto nº 08 de 17 de Fevereiro de 1944, com a missão de subsidiar a construção civil e promover a Segurança Pública do então Território Federal do Amapá. Segundo o Plano Estratégico (2011-2015), para o aprimoramento da GT foi criado o Plano de Organização do Departamento de Segurança Pública e Guarda Territorial que delineava a GT como órgão de Segurança Pública do Território Federal do Amapá responsável pelo serviço de policiamento.

Após 32 (Trinta e dois) anos de existência da GT, é criada a Polícia Militar do Território Federal do Amapá em 26 de Novembro de 1975 através da Lei Federal nº 6.270 com objetivo principal de executar o policiamento ostensivo fardado para a manutenção da ordem pública e a paz social. O efetivo existente na data da criação da PMAP foi de 38 (Trinta e oito) oficiais R/2 do Exército Brasileiro e 03 (Três) oficiais da PM do Estado de Sergipe.

A Polícia Militar do Amapá é uma das Instituições ligadas à Secretaria de Estado da Justiça e Segurança Pública do Estado do Amapá (SEJUSP-AP), junto com o Corpo de Bombeiros Militar, a Polícia Civil e a Polícia Técnico-Científica. Atualmente com um efetivo existente de 3.315 (três mil trezentos e quinze) policiais a PMAP é responsável pelo policiamento ostensivo em todo o Estado do Amapá, através do comando de Policiamento da Capital e Interior (CPCI) com o organograma dividido em órgão de direção e apoio, composto por um Comandante Geral, Estado Maior-Geral, diretorias e quatorze batalhões operacionais.

## **2.7 Planejamento Estratégico na Polícia Militar do Amapá**

O primeiro plano a ser utilizado pela PMAP foi o Plano Diretor 2007-2010 elaborado no comando do Sr. Cel PM Gastão Valente Calandrini de Azevedo comandante geral da PMAP na época. Com vigência para 04 (quatro) anos sendo substituído pelo Plano Estratégico 2011-2015, tornando-se o segundo instrumento de melhoria da gestão da PMAP. Findou em 2015, onde se percebe uma tentativa de implantar traços da Administração Pública Gerencial na Segurança Pública do Estado do Amapá, especificamente na Polícia Militar.

Observa-se, portanto, que a Polícia Militar do Amapá não utilizava o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão para a tomada de decisão desde sua criação em 1975 até o ano de 2007, porém, na contemporaneidade as organizações são obrigadas a buscar novos instrumentos que auxiliem no aumento da eficiência, eficácia e efetividade da prestação de seus serviços ao cidadão, principalmente o serviço de segurança pública prestado pela Polícia Militar do Amapá que tem como objetivo garantir a paz social para todos.

## **2.8 Relação do Planejamento Estratégico com a qualidade do serviço prestado pela Polícia Militar**

A relação do Planejamento Estratégico com a qualidade do serviço prestado pela Polícia Militar do Amapá, comparada a qualquer empresa a PMAP necessita de um Planejamento Estratégico para alcançar seus objetivos, e os objetivos da PMAP é garantir a tranquilidade e a paz social, e ser reconhecida pela sociedade, portanto, no planejamento estratégico 2011-2015 está previsto o plano para investimento em capacitação de pessoal, formação continuada e preparo técnico-profissional do policial militar para o bom atendimento ao cidadão com eficiência e eficácia.

Os benefícios da utilização do Planejamento Estratégico no âmbito da PMAP estão relacionados com os resultados dos serviços prestados ao cidadão, ou seja, conforme o planejamento estratégico da Polícia Militar de São Paulo, com o incremento de melhores práticas de gestão, utilizando o Planejamento Estratégico e metodologias de cenários prospectivos, objetiva-se melhorar a

eficiência na alocação dos recursos oferecendo melhores serviços à sociedade bem como, reduzindo os índices de violência e criminalidade melhorar a qualidade de vida do cidadão referente à segurança pública.

Por fim, podemos citar boas experiências e boas práticas da utilização do Planejamento Estratégico em outras polícias militares da unidade da federação como por exemplo, na Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) considerada a grande referência nacional da utilização da ferramenta Planejamento Estratégico no âmbito da Polícia Militar; Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), Polícia Militar de Santa Catarina e Polícia Militar do Paraná, instituições militares que utilizam do Planejamento Estratégico para alcançar seus objetivos.

## **2.9 Planejamento Estratégico Exercício 2011-2015**

O Planejamento Estratégico da Polícia Militar do Amapá 2011-2015 foi um plano realizado com a metodologia de gestão participativa e com a utilização da ferramenta de análise “S.W.O.T” ou matriz “FOFA” foi possível mensurar os pontos fortes, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da instituição sistematizando todas as informações disponíveis para obter uma leitura clara dos problemas existente na PMAP.

Esse planejamento tinha como objetivo projetar metas e alcançar resultados promovendo novos modelos de concepção, estruturação, organização, articulação e execução das ações para o bom desempenho das atividades executadas pela Policial Militar do Amapá com o finco de prestar um serviço de qualidade dentro dos moldes da Nova Administração Pública com a visão nos resultado.

Neste sentido, foram adotadas as seguintes estratégias para alcançar os objetivos e metas reduzindo os índices de violência e criminalidade entre a sociedade: Projeto de implantação da filosofia de polícia comunitária; criação de um sistema integrado de informação e inteligência; definição de políticas públicas de integração entre órgãos do setor de Segurança Pública e outros afins, levando em consideração as peculiaridades de cada região de atuação da PMAP.

Quadro 01- Propostas da Gestão Logística para o Quinquênio 2011-2015

<b>MATERIAIS E EQUIPAMENTOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Total</b>
Material Bélico	3.282.102,30	9.771.180,10	2.660.244, 57	2.865.785, 57	3.892.735, 52	13.053.282,40
Equipamentos de Comunicação	1.268.401,00	1.249.246,10	1.263.678,76	1.375.537,68	1.428.036,47	6.584.900,01
Viaturas	xxxx	15.862.000,00	xxxx	17.344.200,00	xxxx	33.206.200,00
Materiais Permanentes	1.956.125,00	1.775.178,30	1.586.402,73	1.691.309,75	2.235.563,32	9.244.579,10
Equipamentos para Recarga de Munição	600.000,00	618.000,00	636.540,00	655.636,20	675.305,29	3.185.481,49
Materiais e Equipam. Médico-Hospitalar	314.192,93	296.752,48	305.370,91	312.184,34	319.088,57	1.547.589,23
Instrumentos Musicais	247.568,50	254.995,56	262.645,43	270.524,79	278.640,53	1.314.374,81
<b>Total</b>	<b>7.668.389,73</b>	<b>29.827.352,54</b>	<b>4.054.637,83</b>	<b>21.649.392,76</b>	<b>4.936.634,18</b>	<b>68.136.407,04</b>
<b>INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Total</b>
Construção, Reformae Adaptação	51.260.000,00	52.797.800,00	54.381.734,00	56.013.186,02	57.693.581,60	272.146.301,62
Instalação para Armazenamento de Combustível	1.000.000,00	1.030.000,00	1.060.900,00	1.092.727,00	1.125.508,81	5.309.135,81
<b>Total</b>	<b>52.260.000,00</b>	<b>53.827.800,00</b>	<b>55.442.634,00</b>	<b>57.105.913,02</b>	<b>58.819.090,41</b>	<b>277.455.437,43</b>
<b>EQUIPAM. EXPANSÃO DA REDE LÓGICA E INFORMÁTICA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Total</b>
Equipamentos	218.700,00	225.261,00	238.018,83	238.919,39	246.086,97	1.166.986,19
Materiais para Manutenção	457.100,00	470.813,00	484.937,39	499.485,51	514.470,08	2.426.805,98
<b>Total</b>	<b>675.800,00</b>	<b>696.074,00</b>	<b>722.956,22</b>	<b>738.404,90</b>	<b>760.557,05</b>	<b>3.593.792,17</b>
<b>IMPLANT. SIST. DE VÍDEOMONITORAMENTO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Total</b>
Aquisição de Equipamentos	43.000,00	44.290,00	45.618,70	46.987,26	48.396,88	228.292,84
<b>Total</b>	<b>43.000,00</b>	<b>44.290,00</b>	<b>45.618,70</b>	<b>46.987,26</b>	<b>48.396,88</b>	<b>228.292,84</b>
<b>SERVIÇOS TERCEIRIZADOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Total</b>
Contratações de Serviços	2.759.620,00	2.809.980,00	2.875.519,00	2.944.985,00	3.015.620,00	14.405.724,00
<b>Total</b>	<b>2.759.620,00</b>	<b>2.809.980,00</b>	<b>2.875.519,00</b>	<b>2.944.985,00</b>	<b>3.015.620,00</b>	<b>14.405.724,00</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>16.372.809,00</b>	<b>87.204.496,54</b>	<b>63.141.365,75</b>	<b>82.485.682,94</b>	<b>67.580.298,52</b>	<b>363.819.653,48</b>

Fonte: Adaptada pelos autores

No quadro 01 estão incluídos os valores em reais (R\$) das principais projeções do referido Plano Estratégico distribuído em cada exercício para a gestão logística necessários para uma boa funcionalidade da Polícia Militar do Amapá, nos seus mais diversos setores administrativos e operacionais para o Quinquênio 2011-2015, lembrando que partes dos recursos para essa projeção não são provenientes do orçamento anual da PMAP e sim de recursos de emendas parlamentares e doações provenientes da Secretaria Nacional de Segurança Pública do Governo Federal (SENASP), como por exemplo: Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras (ENAFRON); Força Nacional.

### 3 METODOLOGIA

A necessidade dessa pesquisa para avaliar a aplicabilidade do Planejamento Estratégico no âmbito da Polícia Militar do Amapá e os reflexos para a instituição e a sociedade no período de 2011/2015 reside na preocupação com a problemática da Segurança Pública em nosso Estado e com o objetivo de melhorias na qualidade dos serviços prestados a toda sociedade amapaense.

Baseado nas experiências pessoais dos autores enquanto profissionais da área de segurança pública e acadêmicos do Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) acredita-se na utilização do Planejamento Estratégico como sendo uma ferramenta indispensável para o planejamento, execução e o cumprimento das metas da referida instituição, visando mudanças no cenário atual da Polícia Militar do Amapá no que tange a prestação dos serviços à sociedade amapaense a curto, médio e longo prazo.

Portanto, procurou-se responder as perguntas propostas, através do método científico, que de acordo com Gil (2002), tem como objetivo central a descoberta das respostas aos problemas que visam o uso de procedimentos científicos. Nesse sentido, o processo de construção do conhecimento tem como metas a produção de novo conhecimento e/ou concordar e agregar ou questionar e atualizar o conhecimento já existente.

Por conseguinte, a ciência utiliza método próprio, o método científico, que para Lakatos e Marconi (2012), “se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade”. Desse modo, Severino (2007) diz que o método científico é o elemento primordial para o processo de construção do conhecimento, tendo a ciência, a responsabilidade de diferenciá-lo do conhecimento do dia a dia ou do senso comum, mas também de várias outras modalidades de elevada expressão carregada de subjetividade humana.

Segundo Severino (2007), toda ciência precisa de parte prática em sua investigação. Lakatos e Marconi (2012) relatam que as técnicas servem para utilização prática na realização das pesquisas. E com tais técnicas podem ser usadas em pesquisas coordenadas mediante diferentes metodologias. Pois, toda

pesquisa científica carece de praticabilidade em sua coleta de dados, seja em laboratórios ou em bibliotecas.

Aliás, seguir o método científico e utilizar as suas técnicas para completar o entendimento torna-se insuficiente para o entendimento da ciência. Para Severino (2007), esse procedimento necessita referir-se a um fundamento epistemológico que alicerce e consiga justificar a própria metodologia utilizada. Isso mostra que a ciência é uma articulação do teórico com o empírico e do lógico com o real.

Desse modo, existem diversos tipos de pesquisa, entre os quais a descrição da aplicabilidade do planejamento estratégico apresenta-se quanto a abordagem uma pesquisa qualitativa descritiva através de análise documental, bibliográfica e coletas de dados primários. Entendemos que a pesquisa qualitativa constrói técnicas de grande valor para a compreensão da realidade.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, p.22)

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa é qualitativa, pois usa a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, bem como utiliza de métodos e técnicas estatísticas. Assim, a abordagem qualitativa contém significados básicos no seu processo. Ideia que está de acordo com Silva (2005), uma vez que relatam que o processo e o seu significado são os focos principais da abordagem.

Lakatos e Marconi (2012), afirmam que a pesquisa bibliográfica é de fonte secundária, ou seja, trata-se do levantamento de toda a bibliografia publicada sobre o assunto como, por exemplo, livros, revistas, artigos, entre outros, já a pesquisa documental entende que sejam de fontes primárias, ou seja, aqueles documentos provenientes do acervo documental da Polícia Militar do Amapá. E afirmam ainda que pesquisa descritiva seja a pesquisa que tem como objetivo descrever características de uma população ou fenômeno ou, ainda, relações entre variáveis.

Diante disso, o presente artigo apresenta-se com estudo de caso por envolver estudo dirigido a investigar o processo de aplicabilidade do Planejamento Estratégico no âmbito da Polícia Militar do Amapá. Por estudo de caso, Yin (2010) diz que é preferivelmente quando questões do tipo 'como' ou 'por que' são divulgadas e quando não se podem maquiagem os comportamentos primordiais. Assim, o estudo de caso será útil ao objeto que a pesquisa propõe-se a investigar. Quanto à análise de dados, Minayo (2001) diz que:

Em alguns livros costumam aparecer as denominações análise e interpretação. Há autores que entendem a "análise" como descrição dos dados e a "interpretação" como articulação dessa descrição com conhecimentos mais amplos e que extrapolam os dados específicos da pesquisa. Outros autores já compreendem a "análise" num sentido mais amplo, abrangendo a "interpretação". Somos partidários desse posicionamento por acreditarmos que a análise e a interpretação estão contidas no mesmo movimento: o de olhar atentamente para os dados da pesquisa.

Segundo Mattar (1996, p.35) referente à coleta de dados é importante saber a diferença entre dados primários e dados secundários: dados primários são os dados que nunca foram coletados e que se encontra em posse dos pesquisados, e o propósito de sua coleta é de atender às necessidades específicas de uma pesquisa em andamento.

Quanto aos dados secundários foram retirados de sua fonte original ou até tabulados e analisados mais que estão à disposição dos interessados, suas fontes básicas são, a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Os fatores que levaram a escolher o período 2011-2015 para estudo foram os seguintes: a PMAP só passou a utilizar Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão para a tomada de decisão desde sua criação no ano de 2007 com o então Plano Diretor voltado apenas para a melhoria da capacitação dos policiais militares no atendimento ao cidadão, o terceiro Planejamento Estratégico 2016-2020 ainda está em vigência, restando somente o segundo Planejamento Estratégico 2011-2015 o qual poderia atender aos objetivos dos pesquisadores, no sentido de avaliar a aplicabilidade da ferramenta Planejamento Estratégico no âmbito da PMAP.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta dos dados primários e secundários foi realizada nos seguintes locais: Diretoria de Orçamento e Finanças (DOF), Diretoria de Logística (DL), Diretoria de Pessoa (DP), Diretoria de Operações (DOP) e Diretoria de Ensino e Instrução (DEI). Os resultados foram compilados no quadro abaixo, sendo que as metas foram retiradas do Plano Estratégico (2011-2015) da PMAP.

Devido o Planejamento Estratégico 2011-2015 apresentar em sua projeção vários indicadores necessários para o cumprimento de sua missão, os autores optaram em apresentar apenas os principais como: a) Plano de Reparelhamento logístico da PMAP; b) Plano de reposição de efetivo; c) Plano para formação e capacitação continuada; d) Plano para Instituir o Sistema de Ensino na Corporação; e) Implantação de 06 (seis) unidades de Polícia Comunitária sendo 03 (três) em Macapá, 01 (uma) em Santana, 01 (uma) em Laranjal do Jarí e 01 (uma) em Oiapoque; e) Captação de recursos extra-orçamentários, criação do FUNDO PM; f) Encaminhamento de Projeto de Lei Reformulando a Legislação Disciplinar da Corporação (RDPM); e g) Elaboração do Estatuto dos Policiais Militares do Estado.

Quadro 2- Resultados da Análise do Planejamento Estratégico 2011-2015

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DO AMAPÁ - 2011-2015							
METAS		PRAZO DE VIGÊNCIA					Metas Alcançadas?
		2011	2012	2013	2014	2015	
Reaparelhamento Logístico	Projeção	R\$ 7.668.389,73	R\$ 29.827.352,54	R\$ 4.054.637,83	R\$ 21.649.392,76	R\$ 4.936.634,18	NÃO
	Previsto	R\$ 1.473.765,00	R\$ 3.843.610,00	R\$ 1.195.576,00	R\$ 2.058.140,00	R\$ 968.620,00	
	Executado	R\$ 1.457.316,01	R\$ 971.132,98	R\$ 1.195.117,00	R\$ 204.357,00	R\$ 400.671,51	
Reposição de Efetivo	Projeção	3.604 Policiais	4.340 Policiais	5.132 Policiais	5.872 Policiais	6.606 Policiais	NÃO
	Existente	3619 Policiais	3.700 Policiais	3.636 Policiais	3.521 Policiais	3.521 Policiais	
Capacitação/Ensino PM	Capacitação	8	10	8	8	33	NÃO
	Sistema de Ensino (Lei)	Não	Não	Não	Não	Não	
	APMAP	Não	Não	Não	Não	Não	
Polícia Comunitária UPC	Estrutura Física (06) em 2011	1	2	0	2	0	NÃO
Recurso Extra-orçamentário	Fundo PM	Não	Não	Não	Não	Não	NÃO
Legislação Disciplinar (Reformulação)	Legislação (RDPM)	Não	Não	Não	Não	Não	NÃO

Fonte: Adaptada pelos autores

Para comprovar a primeira meta do Plano Estratégico objeto de estudo que estabelece que o investimento em Reaparelhamento na ordem de mais 7 (sete) milhões de reais em 2011, de mais de 29 (vinte e nove) milhões de reais em 2012, de pouco mais de 4 (quatro) milhões de reais em 2013, de mais de 21 (vinte um) milhões de reais em 2014 e quase 5 (cinco) milhões de reais em 2015, nota-se que as metas anuais não chegaram nem a 30% do projetado, isso mostra claramente que não foi possível alcançar as metas estabelecidas e a total dissonância em matéria orçamentária em relação à Polícia Militar do Amapá, ou seja, um planejamento fora da realidade orçamentária da PMAP.

A segunda meta, que estabeleceu um efetivo anual para os cinco anos de vigência do Plano Estratégico, só conseguiu atingi-la no ano de 2011, onde se previu um efetivo de 3.604 policiais militares e o existente mostrou um total de 3.619, sendo a meta anual cumprida. Porém, em termos gerais, a meta principal de reposição do efetivo policial não foi cumprida em sua totalidade.

Em relação à terceira meta chamada de capacitação/ensino PM, o Plano Estratégico trouxe uma inovação ao estabelecer o treinamento continuado, onde o policial militar ao retornar de férias era obrigado a passar por uma atualização profissional. E ao longo dos anos, em média, houve uma capacitação a cada um mês e meio. Mas em termos gerais a meta não fora cumprida, pois a criação da lei de ensino e a implantação de uma academia para a formação de oficiais no Estado não foi efetivada.

A quarta meta estabelecia a implantação de 06 (seis) unidades de polícia comunitária (UPC) somente no ano de 2011, algo extremamente ousado e que acabou por não ser atingido, pois nesse ano houve a implantação de somente 01 (uma) UPC e de 02 (duas) nos anos de 2012 e 2014, o que também entra para o rol de metas não atingidas.

A duas últimas metas, a criação de um fundo PM e a reformulação da legislação disciplinar, também não foram atingidas ao longo dos cinco anos, fazendo com que o Plano Estratégico (2011-2015) da Polícia Militar do Amapá necessite de uma melhor aplicabilidade, tornando-se um documento teórico e de consulta, pois não representou melhoria efetiva para a Instituição e para a sociedade.

Quadro 03- Demonstrativo da execução orçamentária e financeira ocorrida no período 2011-2015

Exercício	Orçamento Previsto	Orçamento Executado	Despesas Pagas	Restos a Pagar	% Executado
2011	R\$6.587.025,00	R\$5.904.058,00	R\$2.552.747,93	R\$3.351.310,07	89,63 %
2012	R\$16.637.520,00	R\$6.191.175,97	R\$2.991.334,00	R\$3.199.841,97	37,21 %
2013	R\$9.010.000,00	R\$8.919.111,07	R\$5.420.523,41	R\$3.498.587,66	98,99 %
2014	R\$10.200.000,00	R\$5.274.706,47	R\$3.871.193,35	R\$1.403.513,12	51,71 %
2015	R\$7.200.000,00	R\$4.374.460,22	R\$4.035.687,48	R\$338.772,74	79,84 %
<b>Total</b>	<b>49.634.545,00</b>	<b>30.663.511,92</b>	<b>18.871.486,17</b>	<b>11.792.026,18</b>	-----

Fonte: Adaptado pelos autores

Neste quadro é possível observar a realidade da execução orçamentária da PMAP no período 2011-2015: orçamento previsto; orçamento executado; despesas pagas; e os restos a pagar em cada exercício. Observa-se, portanto que a Polícia Militar do Amapá pelo fato de não ter autonomia financeira e orçamentária fica engessada impossibilitada de cumprir suas metas previstas em seu Planejamento Estratégico.

O Comandante Geral da Polícia Militar do Amapá, como ordenador de despesas deve adequar a orçamento da PMAP aprovado pela Lei Orçamentária Anual (LAO) às necessidades básicas para o funcionamento da instituição, não sendo possível seguir e cumprir as metas estabelecidas no Planejamento Estratégico, além disso, esse orçamento mínimo aprovado sofre o chamado contingenciamento financeiro que ocorre todos os anos em detrimento às necessidades do Estado de efetuar cortes em seu orçamento para pagamento dos servidores.

Neste sentido, a cada ano que se passa a Instituição Polícia Militar do Amapá vem perdendo a credibilidade junto aos fornecedores pela inadimplência de restos a pagar observados no quadro acima, restando somente aos fornecedores o reconhecimento da dívida pelo Governo do Estado no ano seguinte. O reflexo disso são as licitações desertas, o descrédito por parte dos fornecedores pela insegurança de receberem o pagamento pelos serviços ou materiais fornecidos para a PMAP, a qual passa a depender das doações da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na visão contemporânea das organizações, a busca por métodos e técnicas administrativas ligadas a nova gestão pública brasileira é imprescindível para a execução das tarefas e para o alcance dos objetivos de qualquer organização, principalmente no caso específico da Polícia Militar do Amapá, considerada uma empresa prestadora de serviço público que tem como missão servir e proteger a sociedade, com respeito e cidadania, defendendo a paz social dentro da legalidade, portanto, a utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta indispensável para a tomada de decisões futuras, garantirá o sucesso da organização.

Segundo Rosa (2012), em um Planejamento Estratégico deve-se observar as seguintes características: ser preciso – Devendo incluir objetivos específicos, ou seja, sem objetivos gerais que podem ser medidos, mas igualmente, inclui estratégias e ações concretas para atingir tais objetivos; ser viável – Antes de ser elaborado você deve considerar os recursos e a capacidade real da empresa, e não devendo propor objetivos ou estratégias que estejam fora do escopo de possibilidades da empresa; ser consistente – Considerar todos os planos da empresa quer seja a curto, médio ou em longo prazo, pois todos devem ser compatíveis com os outros planos para então alcançar a eficiência na sua execução.

Durante a realização da presente pesquisa foi possível observar os obstáculos que impedem a execução do Planejamento Estratégico no âmbito da PMAP, como: orçamento insuficiente; a PMAP não tem autonomia financeira; os recursos das emendas federais dependem articulações política por parte do governo; o cargo de Comandante Geral é indicação política, muitas vezes não havendo comprometimento com a Instituição por parte do comando; a instituição depende das doações feitas pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENSP) entre outros.

Neste sentido sem qualquer pretensão de esgotar o tema, é possível afirmar que a Polícia Militar do Amapá não alcança as metas previstas em seu Planejamento Estratégico o qual está fora da realidade, não é viável por falta de recursos financeiros, não é consistente e não tem continuidade, não existindo

acompanhamento e avaliação de resultados, ou seja, o Planejamento Estratégico da Polícia Militar do Amapá não tem aplicabilidade, refletindo de forma negativa para a instituição e para a sociedade que precisa de seus bons serviços prestados.

Com este trabalho esperamos ter contribuído para futuras mudanças no âmbito estratégico da Polícia Militar do Amapá e que as autoridades, os futuros Comandantes Gerais da PMAP possam ter um olhar de comprometimento com a Instituição, com a Segurança Pública e principalmente com a sociedade que necessita de um serviço de qualidade prestado pela Instituição Polícia Militar do Amapá.

## **Strategic Planning in the Military Police of the State of Amapá: Case Study of the Applicability of the Strategic Plan 2011/2015**

### **Abstract**

The objective of this article is to evaluate the applicability of the Strategic Planning within the scope of the Military Police of Amapá in the period 2011/2015. In this sense, this article sought to discuss the New Public Management in Brazil, conceptualizing Strategic Planning and its use in various segments, mainly within the scope of the Military Police of Amapá. The reason for the present research lies in the authors' experience as professionals in the Public Safety area and in the undergraduate courses in Public Administration at UNIFAP, who believe in the importance of using Strategic Planning as an indispensable tool for PMAP to achieve its objectives, associated to the concern with the problem of crime and violence in the State of Amapá. In order to respond to the problem "What are the obstacles to the applicability of the Strategic Planning within the scope of the Military Police of Amapá and the reflexes for the institution and the society?" Was used the descriptive qualitative research method, through documentary, bibliographic analysis and collection of primary and secondary data. With the research it was verified that one of the obstacles is the budgetary insufficiency made available to the Military Police; Another point is the lack of follow-up and evaluation of the results of the applicability of the aforementioned planning under the PMAP; It is possible to affirm that the PMAP's Strategic Planning is not being applicable, and it can only be considered a theoretical instrument and this reflects negatively in society, because PMAP is unable to achieve the goals established in its Strategic Planning.

**Keywords:** Administration. Strategic. Organizacional. Planning.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública** [online]. 2007, vol. 41, n.spe, pp. 67-86. ISSN 0034-7612.

ADORNO, Sérgio. **Exclusão Socio-econômica e Violência Urbana**. Sociologias nº.8 Porto Alegre July/Dec. 2002, Departamento de Sociologia, FFLCH/USP. Núcleo de Estudos da Violência/USP. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-45222002000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222002000200005). Acesso em: 11/04/2017, às 12:41h.

ALMEIDA, Antônio Anderson e MENEZES, Josefa de Fátima. A Importância do Planejamento Estratégico como Fator Preponderante ao Crescimento Organizacional. **Revista Eletrônica da Faculdade José Vieira**. Ano VI - nº 08, Setembro de 2013 – ISSN – 1983-1285. Disponível em: [http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo\\_60\\_76.pdf](http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_60_76.pdf). Acesso em: 02/04/2017, às 11:50h.

AMORIM, Sônia Naves David. Ética na Esfera Pública: a busca de novas relações Estado/Sociedade. **Revista do Serviço Público** 51.2 (2014): 94-104. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/viewFile/327/333> e. Acesso em: 05/05/2017, às 00:15h.

AMAPÁ. Polícia Militar do Amapá. **Plano Diretor 2007-2010**. Acervo da PMAP, 2007.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar do Amapá. **Planejamento Estratégico 2011-2015**. Macapá-AP/2011.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar do Amapá. **Plano Estratégico 2015-2019**. Macapá-AP/2015.

BIRCHAL, Fabiano Fernandes Serrano; ZAMBALDE, André Luiz; BERMEJO, Paulo Henrique de Souza. Planejamento Estratégico Situacional Aplicado à Segurança Pública em Lavras (MG). **Revista de Administração Pública**. vol. 46 nº 2 Rio de Janeiro Mar./Apr. 2012  
Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122012000200009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000200009).  
Acesso em: 11/04/2017, às 19:24h.

BRASIL. **Lei nº 6.270, de 24 de novembro de 1975**. Cria as Polícias Militares dos Territórios Federais do Amapá, de Rondônia e de Roraima, disciplina as organizações básicas, fixa os respectivos efetivos, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/L6270.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6270.htm).  
BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Gestão. Avaliação Continuada da Gestão Pública: Repertório/Secretaria de Gestão. Brasília: MP, SEGES, 2004. Disponível em:

[https://www.sefaz.mt.gov.br/portal/Tributario/GESPUBLICA/17\\_Instrumento\\_500pontos\\_2004.pdf](https://www.sefaz.mt.gov.br/portal/Tributario/GESPUBLICA/17_Instrumento_500pontos_2004.pdf). Acesso em: 22/07/2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Atlas da Violência 2016 Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e FBSP (Fórum Brasileiro de Segurança Pública)**. Disponível em: [http://infogbucket.s3.amazonaws.com/arquivos/2016/03/22/atlas\\_da\\_violencia\\_2016.pdf](http://infogbucket.s3.amazonaws.com/arquivos/2016/03/22/atlas_da_violencia_2016.pdf). Acesso em: 29/04/2017, às 20:35h.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 12/03/2016

BRASIL. **Decreto Lei nº 200/1997**. Dispõe sobre a Organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm). Acesso em: 2016.

BRESSER-PEREIRA; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, Nilton José Costa. **Planejamento Estratégico em Segurança Pública**. Disponível em: [www.observatorioseguranca.org](http://www.observatorioseguranca.org). Acesso em: 10/03/2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Eduardo Aranha Magalhães. **Gestão por Resultados e Eficiência na Administração Pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. (Tese de Doutorado em Administração Pública) FGV/EAESP, São Paulo, 2009.

HUERTAS, F. **Entrevista com Matus: o método PES**. São Paulo: Fundap, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed., 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing Edição Compacta**. 5ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 1996. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Fyt5AZyojzIC&oi=fnd&pg=PT49&dq=pesquisa+de+marketing+edi%C3%A7%C3%A3o+compacta&ots=Z92O7qHqXp&sig=3HOasXGtKWR0akOglz54CRvE5ZA#v=onepage&q=pesquisa%20de%20marketing%20edi%C3%A7%C3%A3o%20compacta&f=false>. Acesso em: 20/04/2017, às 20:40h.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. **Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático**: reflexões sobre burocracia estatal. Brasília: UnB, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social. Teoria, Método e Criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: [http://www.faed.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/1428/minayo\\_2001.pdf](http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo_2001.pdf). Acesso em: 15/04/2017, às 20:00h.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração Estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.168p. :Il. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/10890206/administracao-estrategica>. Acesso em: 15/04/2017, às 22:00.

ROSA, Mônica Vargas da. **Características do Planejamento Estratégico - Suas boas ideias saindo do papel**. Portal Educação/2012. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/caracteristicas-do-planejamento-estrategico-suas-boas-ideias-saindo-do-papel/14909>

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed., São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.