



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SERGIPE

### *STRATEGIC PLANNING AS A MANAGEMENT TOOL FOR THE MILITARY POLICE OF SERGIPE STATE*

**CRISTIANO CUNHA COSTA**

Setor de projetos e Captação de Recursos (PMSE) da Universidade Federal de Sergipe

**ALYSSON CRUZ**

Setor de projetos e Captação de Recursos (PMSE) da Universidade Federal de Sergipe

#### **RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo a elaboração do planejamento estratégico como ferramenta de gestão da Polícia Militar do Estado de Sergipe (PMSE) através de metodologias participativas de SMCanvas e diagnóstico organizacional como alternativa de planejamento. A literatura é escassa para pesquisas de elaboração do planejamento estratégico em Corporações militares voltadas à promoção da segurança pública. Este estudo apresenta uma metodologia aplicada à Polícia Militar, servindo de referência para as demais organizações do tipo. Utilizou-se da análise da matriz SWOT e curva de valor aplicado, colaborativamente, com o SMcanvas e o envolvimento dos oficiais chefes de seções e grandes. As informações foram tabuladas em planilhas do software Excel e com o auxílio do software Mentimeter. Foi possível, realizar um diagnóstico dos ambientes internos e externos da organização militar e o planejamento estratégico foi estruturado segundo as perspectivas de gestão de pessoas, gestão de processos, gestão logística e gestão polícia-sociedade, sendo possível identificar os objetivos estratégicos, as iniciativas e os indicadores. Através do planejamento estratégico, a PMSE poderá prestar definir ações estratégicas para ações das atividades operacionais e administrativas como alternativa de prestar um serviço de qualidade na área da segurança pública.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Polícia militar; Administração pública.

#### **ABSTRACT**

This work aimed to elaborate strategic planning as a management tool for the Sergipe State Military Police (PMSE) through participatory SMCanvas methodologies and



organizational diagnosis as a planning alternative. Literature is scarce for research on the elaboration of strategic planning in military corporations aimed at promoting public security. This study presents a methodology applied to the Military Police, serving as a reference for other organizations of the type. Was used the analysis of the SWOT matrix and value curve, applied colaboratilly with the SMcanvas with the involvement of chief and section officers. The information was tabulated in Excel spreadsheets and with the aid of the Mentimeter software. It was possible to carry out a diagnosis of the internal and external environments of the military organization and the strategic planning was structured according to the perspectives of people management, process management, logistics management and police-society management, making it possible to identify the strategic objectives, initiatives and the indicators. Therefore, through strategic planning, PMSE will be able to define strategic actions for actions of operational and administrative activities as an alternative to providing a quality service in the area of public security.

**Keywords:** Strategic planning; Military police; Public administration.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante das demandas da realidade existente, há a necessidade de a administração pública ter maior planejamento das suas ações e monitoramento dos indicadores como estratégia de melhoria da qualidade do serviço público oferecido à sociedade. Dessa maneira, a utilização de ferramentas de gestão está sendo imprescindível como alternativa de atingir o objetivo organizacional e como forma de manter o funcionamento de forma eficiente e eficaz.

As instituições do setor público, apesar de apresentarem peculiaridades, também necessitam da adoção de modelos gerenciais adequados que viabilizem o cumprimento de suas atribuições legais, sendo assim, as decisões estratégicas devem ser embasadas em um planejamento preestabelecido, não sendo coerente que suas intervenções tenham apenas influências externas e de caráter emergencial.

Assim, o planejamento estratégico, dentro da seara pública, torna-se uma ferramenta interessante neste sentido, pois consiste na formulação de estratégias, de ações e recursos estratégicos, implicando nas tomadas de decisões. Assim, esta



necessidade de planejamento de gestão se estende, inclusive, às instituições de segurança pública, neste caso a Polícia Militar.

Em se tratando da aplicabilidade do planejamento estratégico dentro da instituição policial militar, nota-se que é um processo amplo, complexo e contínuo de tomada de decisões, envolvendo sempre alguns riscos, para organizar atividades e executa-las de modo a garantir resultados satisfatórios no que concerne a qualidade dos serviços de segurança pública prestados à sociedade. É basicamente, a elaboração, tendo como base a missão da organização, um plano de ação, que conta com metas tendo como objetivo principal garantir a qualidade dos produtos ou serviços prestados.

Estudos sobre a elaboração e/ou aplicabilidade do planejamento estratégico para a atuação da polícia militar ainda são escassos, porém alguns trabalhos foram realizados por Bentes (2011), Santos e Vasconcelos (2018), Gomes et al. (2019) e Silva e Peres (2019). São pesquisas que se limitam sobre alguma ferramenta de elaboração do planejamento da corporação, reportando somente ao viés de função fim da atividade policial militar.

Assim, este trabalho teve como objetivo a elaboração do planejamento estratégico como ferramenta de gestão da Polícia Militar do Estado de Sergipe (PMSE) através de metodologias participativas de SMCanvas e diagnóstico organizacional como alternativa de planejamento de ações nas perspectivas de gestão de pessoas, gestão logística, gestão de processos e polícia-sociedade com a identificação dos objetivos estratégicos, iniciativas e indicadores de monitoramento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado com vistas à realização de seus serviços, objetivando a satisfação das necessidades coletivas. Trata do gerenciamento dos serviços públicos, ou seja, significa não só prestar o serviço,



mas, também, dirigir, governar, diligenciar, com o objetivo de obter um resultado útil para a coletividade (FREITAS; PEDERNEIRAS, 2020).

Diante do processo de modernização e aplicabilidade de novas tecnologias, o setor público está se adequando a esta nova realidade, tornando-se fundamental o aumento da efetividade laboral com o fito de prestar um serviço de qualidade ao cidadão (MENDES et al., 2020). Assim, a administração pública tem definido novas competências e estratégias administrativas, conquanto desenvolvendo e aprimorando suas atividades com atenção voltada ao resultado do trabalho prestado com qualidade e eficiência, sobretudo, com redução dos custos operacionais (GATTRINGER; MARINHO, 2020).

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

Para se atingir os objetivos e cumprir a missão organizacional, a elaboração, execução e gerenciamento de um planejamento é de grande relevância, pois se pode prever o maior número de variáveis possíveis, e estar preparado para os principais riscos que possam afetar drasticamente o andamento do plano traçado previamente e não frustrando as expectativas do cidadão (GONÇALVES et al., 2020).

De acordo com Fabricio e Philipssen (2011), por inúmeros motivos, as situações do dia a dia fazem com que nem todas as ações necessárias para a realização de tal planejamento sejam tomadas, ou seja, os projetos são planejados em um curto espaço de tempo, trazendo como resultado vários problemas, só vistos no momento da execução e implantação dos esforços, gerando assim um ônus a administração pública, implicando negativamente na avaliação do desempenho na Administração Pública.

É através do planejamento que os gestores da administração pública podem encontrar como a atividade da organização precisa ser deliberada para o futuro e quais as mudanças necessárias para esse fim, que comumente compreende os modos de gerir a corporação. (TAFFAREL, 2018).



## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No entendimento de Oliveira (2018), o planejamento estratégico é o processo administrativo que, através de ferramentas metodológicas, permite um melhor direcionamento da empresa e favorecendo a interação dos fatores externos. Trata-se da forma de como a organização pretende ser vista e reconhecida, a partir de uma perspectiva de visão do futuro, atuando de forma clara e objetiva (TAVARES, 2010).

O planejamento pode ser entendido como uma função administrativa que antecipam quais serão os principais objetivos da empresa e qual a melhor maneira para atingi-los, o planejamento é a antecipação de uma decisão, facilitando a realização de empreendimentos e o cumprimento de objetivos (LACOMBE; HEILBORN, 2014). Assim, o planejamento estratégico auxilia no processo de identificação e análise das fragilidades e ameaças que cerca uma organização.

Para isso, utiliza-se a análise de SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats), que em inglês diz respeito às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. É uma ferramenta que auxilia na elaboração e análise de dados a partir de uma contextualização dos ambientes interno e externo, servindo de suporte para que os gestores ampliem suas percepções sobre os fatores que podem interferir nos objetivos e resultados organizacionais esperados e, conseqüentemente, trabalhando na melhoria de pontos específicos (GONÇALVES et al., 2020).

Segundo Kim e Mauborgne (2005), em A Estratégia do Oceano Azul, as empresas criadoras de oceanos azuis não recorreram aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adotaram uma lógica estratégica diferente, que denominamos inovação de valor. Quando falamos de inovação de valor, analisamos – dentro da cadeia de valor – quais atributos podemos manter, criar, elevar e eliminar, gerando inovação e focando no que realmente o cliente deseja.



O Planejamento estratégico implica a adoção de uma metodologia que se orienta pela análise e pelo reconhecimento dos ambientes interno e externo, ou seja, para que a organização garanta sua permanência no mercado, torna-se necessária uma maior interação com seus diversos públicos (SCHMIDT; SILVA, 2018).

Alguns estudos atentam para a necessidade de as organizações realizarem a análise dos ambientes internos e externos como ferramenta de tomada de decisão e definição de planos de ação, como podem ser citados estudos realizados por Gonçalves et al. (2020), Schmidt e Silva, (2018), Farias e Lima (2020), Souza, Joudinis e Souza (2020), dentre outros. Desse modo, por meio da análise ambiental, é possível visualizar ameaças, debilidades e oportunidades capazes de interferir, ou até mesmo alterar a estratégia organizacional.

### 2.3 SEGURANÇA PÚBLICA

As ferramentas de elaboração de planejamento estratégico são muito adotadas por empresas particulares, uma vez que as mesmas são voltadas a obtenção de lucro e a tomada de decisão dentro de um mercado competitivo (Matias-Pereira, 2018).

Por outro lado, no setor público, existe a perspectiva de setor público-sociedade, pois o foco da gestão pública é garantir um serviço de qualidade para a sociedade no sentido de promover o bem-estar social (TEIXEIRA et al., 2015).

Dentro deste viés, há a necessidade de adoção de uma nova gestão pública a qual pode ser, também, aplicada às organizações militares no que se refere ao processo de elaboração, desenvolvimento e monitoramento das estratégias na segurança pública (GOMES et al., 2019).

Diante desta preocupação em prestar serviços de qualidade na área de segurança pública, alguns países como, por exemplo, Escócia, Canadá e Reino Unido, realizam a adoção dos seus planos de ação através das ferramentas de planejamento estratégico (GOMES, 2006).



No Brasil, alguns estudos sobre a implantação do planejamento estratégico em instituições militares são relatados por Bentes (2011) e Gomes et al. (2019). Corporações militares, como é o caso da polícia militar, a elaboração do planejamento é interessante pelo fato de auxiliar os membros do alto escalão a identificar a estratégia mais compreensível e mais clara para as ações operacionais e administrativas, além de permitir identificar pontos que precisem ser melhorados os resultados esperados (BENTES, 2011; GOMES et al., 2019).

Tais percepções implicam em ideias sobre o uso racional de recursos materiais e humanos como estratégia de otimização de ações dentro da atividade organizacional focada na realização prática dos objetivos estratégicos (KLIJN; KOPPENJAN, 2019).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DO ESTUDO

A Polícia Militar do Estado de Sergipe (PMSE), atualmente, é composta por 5000 profissionais em segurança pública, aproximadamente, atuando em todos os 75 municípios do Estado, seja através das unidades de área ou mesmo através das unidades de policiamento especializado, atendendo às demandas de segurança pública do povo sergipano, nas 24 horas do dia, todos os dias da semana.

Para isso, a PMSE realiza esse mister utilizando-se de várias modalidades de policiamento ostensivo: policiamento rodoviário, policiamento de choque, policiamento de trânsito, policiamento ambiental, policiamento comunitário, operações especiais, policiamento turístico, policiamento de guarda, policiamento especial de guarda patrimonial, policiamento de radiopatrulha, operações em área de caatinga, policiamento com cães, policiamento montado, policiamento tático com motos, policiamento tático no interior, sendo que todas as ocorrências são atendidas através do Centro Integrado Operações em Segurança Pública (CIOSP) via 190.



Além disso, para atender as demandas da sociedade sergipana com a prestação de um serviço público de qualidade, há os setores administrativos que contemplam: as seções do Estado Maior, o Comando do Policiamento Militar da Capital, o Comando do Policiamento Militar do Interior, o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças, o Hospital da Polícia Militar, a Corregedoria, dentre outros.

### 3.2 COLETA DE DADOS E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Inicialmente, utilizou-se a matriz SWOT para diagnosticar, especificamente, a situação de cada seção e unidade a que pertencem em relação ao objetivo estratégico. A partir daí, foram discutidas propostas de iniciativas para alcançar os objetivos, atentando para as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças presentes nos ambientes interno e externo, respectivamente.

Para a elaboração do planejamento estratégico da Polícia Militar do Estado de Sergipe, foi adotado o Canvas de Planejamento Estratégico (SMCanvas), sendo possível definir e/ou revisar a identidade institucional: missão, visão e valores e perspectivas estratégicas (gestão de pessoas, gestão logística, gestão de processos e polícia-sociedade) com seus respectivos objetivos estratégicos, iniciativas associadas e indicadores de monitoramento (figura 1).



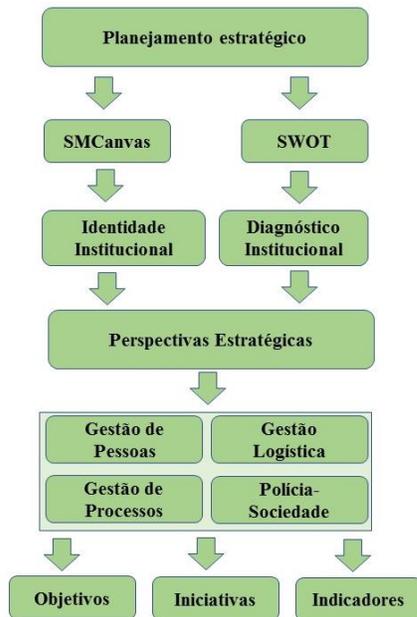


Figura 1. Metodologia utilizada para a elaboração do planejamento estratégico da PMSE.

Fonte: Elaborada pelos autores

No planejamento estratégico, realizou-se workshops com representantes da Project Management Institute, chapter Sergipe - Instituto de Gerenciamento de Projetos capítulo Sergipe (PMI-SE). Na oportunidade, inicialmente distribuídos em grupos de trabalhos, os oficiais chefes de seções e grandes comandos (que representam a atual cadeia de valor da PMSE) discutiram, de forma técnica, coletiva e participativa, cada campo do SMCanvas os quais eram, em seguida, apresentados aos demais.

A intensão da metodologia adotada proporcionou a permuta de ideias e experiências de acordo com as vivências profissionais dos seus respectivos setores com as demais pessoas envolvidas no processo, trazendo uma visão ampla e bem heterogênea de todo o plano estratégico e melhores estratégias para alcançar a visão.

As informações produzidas durante as oficinas foram tabuladas em planilhas do software Excel e com o auxílio do software Mentimeter, os oficiais puderam, por meio de votação digital e didática, em tempo real, desenhar o mapa estratégico que melhor representa a PMSE.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 DIAGNÓSTICO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SERGIPE

Através da matriz SWOT, foi possível realizar um diagnóstico da PMSE a partir da contextualização dos ambientes interno e externo à Corporação, conforme pode ser observado na tabela 1.

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

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FO01.Integração com as corporações co-irmãs e outras instituições	FR01.Ausência de planejamento estratégico	OP01.Redes sociais	AM01.Crescente criminalidade
FO02.Capacidade de mobilização rápida	FR02.Carência de efetivo	OP02.Contatos com a imprensa	AM02.Recrudescimento da violência na sociedade
FO03.Poder de polícia	FR03.Déficit logístico	OP03.Contato político e comunitário facilitado	AM03.Crise moral da sociedade
FO04.Poder bélico	FR04.Diminuição do sulto aos valores institucionais	OP04.Conselho de Segurança	AM04.Escassez de recursos financeiros
FO05.Legislação peculiar abrangente	FR05.Descontinuidade na contratação de pessoal	OP05.Captação de recursos (convênios, parcerias, doações, transferências)	AM05.Ingerência política
FO06.Estrutura organizacional bem definida	FR06.Deficiência da formação continuada e atualização profissional	OP06.Termo Circunstanciado de Ocorrência	AM06.Minimização das drogas como problema de segurança pública
FO07.Estreito relacionamento com as comunidades em geral	FR07.Desatualização da legislação	OP07.Tecnologia	AM07.Desestruturação da família
FO08.Prestação de serviço essencial e ininterrupto	FR08.Deficiência de Procedimento Operacional Padrão	OP08.Programas sociais	AM08.Polícia vista como inimiga da sociedade
FO09.Abrangência territorial	FR09.Deficiência de meios tecnológicos	OP09.Promover reestruturação administrativa e operacional a partir dos territórios identidades	AM09.Deficiência administrativa
FO10.Talentos individuais	FR10.Decisões isoladas e carregadas de personalidade		AM10.Possibilidade de contingenciamento
FO11.Canal aberto de comunicação com a sociedade	FR11.Falta de um programa de qualidade de vida		AM11.Resistência ideológica à instituição militar



FO12.Capacidade de multiplicação conhecimento	de	FR12.Ausência de comandos regionais	de
		FR13.Unidades deterioradas despadronizadas	e
		FR14.Ausência de capacitação continuada	de

Fonte: Elaborada pelos autores

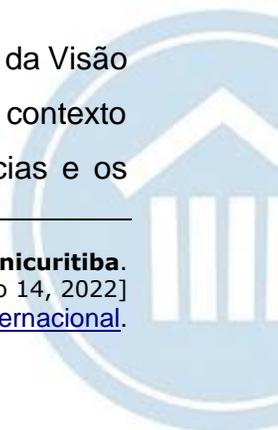
Verifica-se que, através da metodologia empregada, os oficiais da PMSE apontaram 12 forças, 14 fraquezas, 09 oportunidades e 11 ameaças, permitindo identificar cada aspecto dentro do contexto do ambiente interno e externo.

O ambiente interno é definido como aquele sobre o qual a corporação tem controle, ou seja, tem como agir sobre ele. É neste domínio que estão as forças e fraquezas da Corporação. A Força é a representação das qualidades positivas da instituição, ou seja, tudo aquilo que agrega valores que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente de trabalho. A Fraqueza são as competências que estão sobre a influência da Corporação, mas que de alguma forma atrapalham e/ou não geram vantagem (SANTOS et al., 2019).

Por outro lado, no ambiente externo temos os fatores alheios à organização e **não há como manipulá-los diretamente**. Neste domínio, estão as oportunidades e ameaças da Corporação. As oportunidades são riscos externos e positivos que podem potencializar alguma primazia da Corporação e favorecer sua ação estratégica. As **ameaças** são eventos incertos externos e negativos que podem criar obstáculos à sua ação estratégica, pois prejudicam não apenas o planejamento como também os resultados que se pretendem alcançar (GONÇALVES et al., 2020).

## 4.2 IDENTIDADE INSTITUCIONAL

No plano estratégico da PMSE, pode-se identificar a definição da Missão, da Visão e dos Valores como pode ser visto na figura 2, resultando de uma análise de contexto constitucional da polícia militar e levando-se em consideração as contingências e os



vínculos institucionais perante o governo do Estado, a Secretaria de Segurança Pública e a sociedade sergipana.

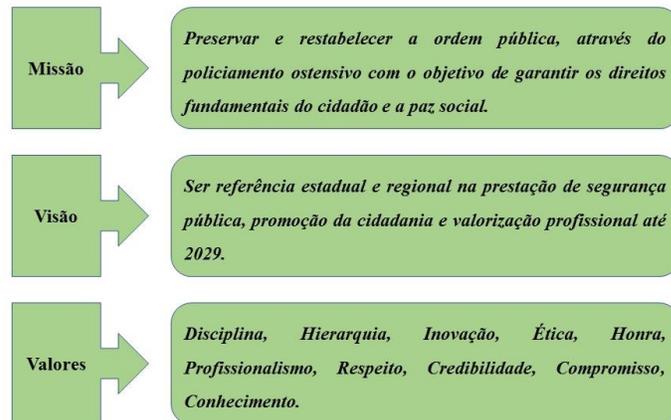


Figura 2. Missão, Visão e Valores da Polícia Militar do Estado de Sergipe.

Fonte: Elaborada pelos autores

As Polícias Militares do Brasil, conforme artigo 144 da Carta Magna, têm a missão constitucional de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. No entanto, em um país de dimensões continentais como o Brasil, materializar esta incumbência exige a adequação às questões regionais.

No entendimento de Andrade (2016), a missão é a razão de existência de qualquer instituição, transmitindo valores aos seus colaboradores e demais setores públicos. Todos os que trabalham na organização devem conhecê-la, compreendê-la, vivê-la e sentir-se atraídos e comprometidos com seus objetivos.

Com relação à visão, representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, em consonância com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar com adequada competência estratégica, envolvendo questões racionais, mas também emocionais, pois é um processo carregado de emoção, pois busca-se saber o propósito de ser de cada organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009; OLIVEIRA, 2018).

Dentro do processo de planejamento estratégico, a explicitação da visão traz uma série de benefícios, tais como: o apoio e a parceria entre empresa/empregado na construção do futuro; a promoção da inovação; a motivação e inspiração da equipe; complementação da missão; a orientação dos objetivos (VASCONCELOS, PAGNONCELLI, 2001).

De acordo com Abdalla, Conejero e Oliveira (2019) os valores organizacionais representam as crenças que norteiam os comportamentos que se esperam das participantes de um determinado ambiente institucional, ou seja, os ideais a serem atingidos. Os valores caracterizam um dos elementos inerentes das organizações institucionais, independentemente do porte das mesmas.

Rezende (2015), ao analisar os valores da organização, sugere itens ou frases que possam ser entendidos e vivenciados por todos na organização. Tais itens ou frases que relatam as atitudes, filosofias, códigos de conduta, credos e comportamentos proativos, igualmente, referem-se às ações éticas, morais, criativas e produtivas das pessoas das organizações.

Nas organizações públicas, tal como a missão e a visão, os valores também podem estar formalizados na regulamentação jurídica que a constituiu, bem como nos atributos de valor que permitem certo nível de vinculação com a sociedade (LORENZI, 2019).

### 4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diante das perspectivas selecionadas é possível desenvolver planos de ação que atenda a demanda da Polícia Militar do Estado de Sergipe (PMSE) e as suas especificidades de ação administrativa e operacional. Parte-se do pressuposto que ao traçar os eixos de perspectivas, pode-se planejar uma programação linear, fazendo uso racional e estratégico dos recursos humanos e infraestrutural no sentido de favorecer um adequado atendimento aos anseios da sociedade em suas ações. Assim, as ações do



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

### 4.3.1 Perspectiva Gestão de Pessoas (PGPE)

A gestão de pessoas consiste na implementação de ações para o desenvolvimento, treinamento e avaliação de pessoas; seleção e recrutamento; medicina e segurança do trabalho e gerenciamento de processos, dando atenção à saúde física e psicossocial dos policiais militares no ambiente de trabalho através de atividades implementadas por meio de programas, projetos e ações que visem a promoção da saúde e a melhoria da qualidade de vida dos profissionais, conforme estabelecido pelo Programa Nacional de Qualidade de Vida (PRÓ-VIDA). A proposta de ação no mapa estratégico da PMSE para a gestão de pessoas está na tabela 2.

Tabela 2. Perspectiva de gestão de pessoas da Polícia Militar do Estado de Sergipe

GESTÃO DE PESSOAS (PGPE)		
Objetivo estratégico	Iniciativas	Indicadores
Apoiar e promover a saúde e a qualidade de vida dos policiais e familiares, inclusive o pós-ativo	Projeto de promoção de saúde da família militar;	Analisar a percepção de promoção de saúde da família militar
	Expandir os Núcleos de Treinamento Físico Militar;	Quantificar o número de Núcleos de Treinamento Físico Militar
	Avaliação periódica da saúde dos militares.	Acompanhar os exames de saúde dos policiais militares
Promover a atenção psicossocial e de saúde dos policiais militares como promoção da qualidade de vida no trabalho (QVT)	Criar um programa de apoio psicossocial;	Mensurar a qualidade de vida dos policiais militares no ambiente de trabalho
	Criar um programa de atividades alternativas a serem desenvolvidas no ambiente de trabalho.	Aferir o grau de satisfação dos policiais contemplados por terapias alternativas
Criar um ambiente de trabalho focado na construção de um clima organizacional favorável para motivação da iniciativa dos militares para a busca na excelência do resultado, bem-estar, segurança jurídica e qualidade da saúde física e emocional e apoio a seus familiares	Criar um programa de valorização da saúde física e mental;	Quantificar o número de policiais atendidos pelo programa
	Programa de fluxo ininterrupto e continuado de carreira, ingresso e reserva.	Quantificar o número de policiais aptos à promoção, ingresso e reserva





Implementar a reposição do efetivo	Programa permanente de reposição do efetivo.	Mensurar o número de policiais que estão prestes a se reformar
Conscientizar o público interno sobre a importância do planejamento estratégico	Realizar workshops sobre planejamento estratégico nas unidades	Quantificar o número de workshops realizados
Regulamentar e regularizar a qualificação continuada e valorização dos profissionais	Desenvolver um programa itinerante de capacitação gestão de pessoas	Mensurar o total de policiais militares capacitados
Implementar campanhas educativas, palestras e seminários dirigidos aos militares com temáticas sobre a promoção da saúde física, emocional e psicológica	Criar um programa de promoção de políticas de saúde, assistência, educação e de segurança pública com enfoque interdisciplinar e integral aos policiais militares	Quantificar o efetivo acompanhado pelo programa
Implementar o controle pessoal	Desenvolver um software para gestão de pessoas	Mensurar a eficiência do efetivo no ambiente de trabalho

Fonte: Elaborada pelos autores

A gestão de pessoas é um elemento de grande importância nas organizações, pois busca-se destacar e adquirir vantagens estratégicas através da identificação e recrutamento de talentos profissionais dentro da organização por meio da gestão de pessoas na organização (CHIAVENATO, 2009).

As pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais passaram a ser a principal base da nova organização. A Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções, etc. (GUIMARÃES et al., 2019).

No cenário contemporâneo, frente a um ambiente dinâmico, com as mudanças cada vez mais rápidas e imprevisíveis, as empresas em busca de obter melhor desempenho, sentem a necessidade de remodelar sua estrutura organizacional, através de uma nova abordagem, tendo como foco as pessoas e o aprendizado contínuo. Portanto, a importância da gestão do capital humano é concernente ao desenvolvimento das competências pertinentes ao indivíduo, seus conhecimentos, habilidades e atitudes, considerado um recurso eficaz para o sucesso da empresa (FERNANDES et al., 2019).



Em estudo sobre a satisfação do efetivo de um Batalhão da Polícia Militar do Estado da Paraíba realizado por Gomes, Oliveira e Souza (2019), a grande parte dos policiais (31%) responderam que há a necessidade de aumentar o reconhecimento, tanto individual quanto em equipe, dentro da instituição.

Vilas Boas e Morin (2017) afirmam que a utilidade do trabalho, autonomia, desenvolvimento profissional, retidão moral, relações com os colegas, superiores e clientes, reconhecimento, carga de trabalho, horário de trabalho e segurança no trabalho são fatores que devem ser considerados para avaliar a QVT. Esses fatores também são derivados da forma de organização do trabalho. Por conseguinte, os fatores afetam a percepção de significado do trabalho, representado aqui pelo sentido do trabalho e sentido no trabalho. Assim sendo, todos os fatores podem afetar positivamente (em termos de saúde do trabalhador) ou negativamente (causando doenças e sofrimento psicológico) a qualidade de vida no trabalho, e levar o indivíduo a ter uma experiência ótima no trabalho ou a elaborar estratégias defensivas para tentar melhorar sua QVT.

A QVT se relaciona com aspectos intrínsecos e extrínsecos às condições de vida no âmbito laboral, envolvendo bem-estar, garantia da saúde, segurança física, mental, social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. Trata, ainda, da promoção da saúde e prevenção de doenças relacionadas ao trabalho, além de apresentar impacto econômico ao promover condições favoráveis ao trabalho, diminuindo incapacidade laboral e aposentadoria precoce (ARAÚJO et al., 2019).

#### 4.3.2 Perspectiva Gestão Logística (PGLO)

É uma especialidade responsável por prover recursos e informações para a execução de todas as atividades de uma organização, ou seja, visa a suprir recursos, orientando ações e estratégias necessárias ao atendimento dos objetivos estratégicos da instituição. Na tabela 3 estão as propostas de ações para a gestão logística para a Polícia Militar.

Tabela 3. Perspectiva de gestão logística da Polícia Militar do Estado de Sergipe



<b>Gestão logística (PGLO)</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Indicadores</b>
Modernizar os procedimentos operacionais padrão	Elaborar e padronizar procedimentos operacionais padrão	Quantificar o total de procedimentos operacionais
Modernizar a corporação com as melhores práticas de gestão e controle	Avaliação dos processos de apuração de gestão e controle	Quantificar a eficiência dos processos de apuração de gestão e controle
	Implementar um programa de governança corporativa	Acompanhar o cumprimento das ações estratégicas
Modernizar, otimizar e unificar a legislação da PMSE	Rever a Lei de Promoção e Lei de Organização Básica	Revisar a Lei de Promoção e Lei de Organização Básica
Instituir uma gestão estratégica de excelência com políticas que contemplem toda a cadeia de calor da corporação	Elaborar um planejamento estratégico para toda a Corporação	Quantificar as seções e unidades contempladas com o programa de gestão estratégica
Informatizar os processos dos sistemas de informações e estatísticas	Projeto de inovação do parque tecnológico	Mensurar o nível de informatização da Corporação
Recompôr o poderio bélico e demais equipamentos, adequando às necessidades da corporação	Criação do plano geral de compras	Mensurar o número de Unidades Operacionais que possuam quantidade de armas de porte em número igual ou superior ao seu efetivo
Criar/padronizar processos administrativos e operacionais	Criar Norma Geral de Ação e Procedimento Operacional Padrão administrativos e operacionais	Quantificar o Norma Geral de Ação e Procedimento Operacional Padrão administrativos e operacionais
	Criar comissão permanente de análise e revisão da legislação	Quantificar o total de legislação analisada e revisada
Intensificar a aplicação do Termo Circunstanciado de Ocorrência	Implementar o programa para registro de ocorrência	Mensurar o atendimento de ocorrências pelas unidades militares em relação ao mês anterior, a partir das ações de policiamento ostensivo
Reduzir os índices de morte no trânsito	Fomentar a fiscalização de trânsito (Lei seca)	Quantificar o número de fiscalizações realizadas pelas unidades especializadas
	Programa de ações educativas para melhoria da segurança do trânsito no estado	Quantificar o número de pessoas envolvidas em ações educativas para segurança no trânsito realizadas pelas unidades especializadas
Fomentar e subsidiar a prática de estudos, análises e pesquisas em segurança pública para estimular estudos científicos que possam subsidiar ações visando o aumento da eficiência na execução da função de polícia e na execução da Política Estadual de Segurança Pública	Criar programa de instrução, pesquisa e ensino continuada	Quantificar o número de policiais qualificados/capacitados envolvidos no processo de instrução, pesquisa e ensino



Fonte: Elaborada pelos autores

No entendimento de Ballou (2009), logística é tida como a solução para os problemas, identificando o planejamento, melhorando e facilitando as atividades que deverão ser desempenhadas com êxito. Trata-se de um processo que visa melhor oferecimento de um serviço de qualidade, através do planejamento, organização e controle das diversas atividades existentes na Corporação.

É interessante destacar que todos os setores, com suas diversas atividades, existentes em uma determinada organização devem estar combinadas, tornando um gerenciamento integrado de logística no sentido de tornar o processo logístico mais eficiente, buscando atender da melhor forma o seu cliente, oferecendo o melhor modal a ser escolhido para o seu atendimento (MAGALHÃES et al., 2019).

Para que haja um processo logístico eficiente, é necessário modernizar a informatização, a gestão estratégica e a gestão de controle, promovendo recursos, procedimentos e informações para a execução de todas as atividades desempenhadas pela corporação (MAGALHÃES et al., 2019).

Segundo Chiavenato (2000) a gestão estratégica deve ser ressaltada, pois é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

Em estudo sobre a gestão estratégica da Polícia Militar do Estado do Tocantins, Santos e Vasconcelos (2018), consideram que para sobreviver às rápidas transformações ocorrentes no ambiente em que está inserida, bem como para ganhar produtividade e acompanhar as novas tendências da sociedade, a Polícia Militar deve buscar uma reestruturação interna planejada, objetivando o alcance da gestão profissional de excelência, pautada na constante adaptabilidade aos cenários existentes e prospectivos, com vistas ao completo alcance dos objetivos institucionais basilares.

Magalhães et al. (2019) concluíram que a integração entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento Logístico são extremamente significativos para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações, pois contribui para uma coordenação e



controle mais fundamentados e precisos na implantação dos objetivos estratégicos e metas planejadas.

### 4.3.3 Perspectiva Gestão de Processos (PGPR)

A gestão de processos é um conjunto de práticas que visam alcançar o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais da Polícia Militar do Estado de Sergipe. Através da consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da instituição, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos, é possível otimizar as práticas de gestão estratégica evitando o desperdício de recursos e otimizando o serviço de excelência a ser prestado.

As perspectivas para a gestão de processos elencadas pelos chefes de seções da Polícia Militar do Estado de Sergipe estão apresentadas na tabela 4.

Tabela 4. Perspectivas elencadas para a gestão de processos para a PMSE.

Gestão de processos (PGPR)		
Objetivo estratégico	Iniciativas	Indicadores
Modernização/execução da gestão orçamentária e financeira	Estruturar os setores orçamentários e financeiros	Estimar os setores estruturados
Fortalecer a imagem institucional	Valorização da atividade fim	Mensurar a satisfação da sociedade com o serviço de policiamento ostensivo
	Padronização das unidades militares	Medir a quantidade de unidades militares padronizadas auxiliando na ostensividade
Modernizar a corporação com as melhores práticas de gestão e controle	Programa de modernização de práticas de gestão e controle	Mensurar ações de modernização de práticas de gestão e controle
Aperfeiçoar os processos de planejamento e execução orçamentário	Programa de modernização dos processos de planejamento e execução orçamentário	Mensurar o total de processos de planejamento e execução orçamentário modernizados
Captar recursos junto ao Gov. federal, poderes judiciário e legislativo, MP e setor privado	Ampliar os setores de captação de recursos	Quantificar os valores dos recursos oriundos das diversas fontes
	Criar diretoria de captação de recursos	Mensurar a quantidade de projetos conveniados para a captação de recursos
Aperfeiçoar mecanismos de detecção e apuração de desvios de comportamento	Programa de estudo e criação de protocolos	Quantificar o total de protocolos criados e estudados



---

Ampliar ações no campo de inteligência policial	Estimular a produção de conhecimento de inteligência para as áreas estratégicas e finalísticas	Mensurar a produção de conhecimentos através de estudos estratégicos e finalísticas
---	--	---

---

Fonte: Elaborada pelos autores

A gestão de processos reflete, especificamente, acerca do planejamento estratégico no âmbito da realização das estratégias da segurança pública, retirando das teorias da Administração, os elementos que categorizam como base de promoção da eficiência na atuação das polícias no alcance de resultados positivos contra a violência e a criminalidade instaurada em pequenos, médios e grandes centros urbanos (BIRCHAL et al, 2012).

Para o cumprimento da sua função institucional, há uma multiplicidade de seções que compõem a instituição militar. No entendimento de Moraes (2015), tal arranjo é necessário para que haja o atendimento aos reclamos sociais e a proteção da população em geral.

Birchal et al. (2012), sobre estudo do planejamento estratégico aplicado à segurança pública, ressaltam a necessidade promover a monitoração dos setores através do aprimoramento das práticas de gestão e controle e de execução orçamentária no sentido de favorecer eficiência das ações no campo de atuação da segurança pública.

Dentro da perspectiva da gestão de processos, Silva e Peres (2019) relatam que a eficiência deve ser vista como a capacidade de realizar determinada atividade, com vistas a resultados positivos, utilizando o menor esforço.

Na administração pública os resultados são parte fundamental da ação do Estado com a finalidade de que o bem comum seja realizado. Assim, para Valla (2014) é função do administrador público agir de modo a garantir a efetividade deste princípio, partindo da percepção da otimização dos recursos financeiros e humanos do Estado.

#### 4.3.4 Perspectiva Gestão Polícia-sociedade (PGPS)



Conforme pode ser visto na tabela 5, para a perspectiva da gestão polícia-sociedade, observam-se ações conjuntas entre a polícia e a sociedade e a preocupação em se tornar uma instituição mais próxima do cidadão.

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

Gestão Polícia-Sociedade (PGPS)		
Objetivo estratégico	Iniciativas	Indicadores
Reduzir os indicadores de criminalidade (contra a vida e o patrimônio)	Potencializar os esforços em ações de prevenção criminal com ênfase no CVLI e patrimônio	Mensurar o número de ações de prevenção para a redução da criminalidade
Diminuir o tempo de resposta de atendimento à sociedade	Informatização das viaturas	Quantificar o atendimento a demandas de informatização das viaturas
	Qualificar o atendimento prestado pelos militares junto a comunidade	Avaliar a percepção da sociedade com relação aos serviços prestados pela corporação
Ampliar relacionamento institucional com outros poderes	Criar vídeos institucionais específicos para o Governo e outros poderes	Quantificar o número de vídeos criados e divulgados
Ampliar a responsabilidade social e o respeito dos direitos humanos	Ampliar os programas sociais	Quantificar as ações de responsabilidade social implantadas
	Aprimorar a divulgação das ações positivas da PMSE	Quantificar o total de ações positivas divulgadas em outras fontes de mídia
Oferecer um serviço de excelência à população	Diminuir o tempo de respostas nas ocorrências	Mensurar o tempo médio no atendimento das ocorrências
	Otimizar a distribuição espacial do efetivo policial, priorizando as áreas mais violentas do estado	Quantificar o total do efetivo redistribuído espacialmente
Atenção integral ao cidadão	Criar mecanismos de integração entre a polícia militar e a comunidade	Avaliar a percepção da integração da polícia com a comunidade
Fortalecer a aproximação dos comandantes com a sociedade em todos os níveis	Fomentar a confiança da comunidade nos gestores em diferentes níveis hierárquicos, devendo-se exercitar a confiança nos profissionais que estão na linha de frente da atuação policial	Estimar a percepção da comunidade em relação a confiança aos comandantes
Aumentar a sensação de segurança	Disponibilizar novos serviços em consonância com novas tecnologias	Mensurar a quantidade de serviços prestados com a parte da novas tecnologias
	Ações e operações preventivas	Avaliar a satisfação da população diante das ações preventivas
Reduzir os índices de violência doméstica e familiar contra a mulher	Ampliação da Ronda Maria da Penha, abrangendo o serviço para outros municípios do Estado	Quantificar o número de Rondas Maria da Penha pelos municípios





---

Criação de uma coordenadoria das Rondas Maria da Penha em Aracaju Acompanhar as atividades da coordenadoria

---

Fonte: Elaborada pelos autores

A interação da polícia com a sociedade permite a coparticipação da sociedade para a construção de um ambiente de paz, no qual a atuação policial seja voltada para o objetivo final de melhoria da qualidade de vida da população. Trata-se de uma colaboração em que há ações conjuntas entre a polícia e a comunidade com o objetivo de melhorar a qualidade de vida, conforme orienta a Diretriz Nacional de Polícia Comunitária e o Sistema Nacional de Policiamento comunitário.

Tal assertiva se dá pelo fato de que segundo a constituição federal, a segurança pública é dever do estado, direito e responsabilidade de todos, como consta no artigo 144 da constituição federal (BRASIL, 1988).

Além dos índices que estão diretamente ligados a ocorrências, a aproximação da sociedade pode ser um ponto chave de sucesso. E para que isso ocorra é necessário que haja clareza em relação à missão institucional através das redes sociais e sites, bem como, as ações sociais que já são desenvolvidas pela PMPB podem ser divulgadas em tempo real de uma maneira mais abrangente, aumentando assim, as interações (GOMES et al., 2019).

A sociedade através dessa aproximação pode se sentir mais confortável e engajada a auxiliar no desfecho de investigações criminais de forma anônima, que é um meio já existente de comunicação (GOMES et al., 2019).

## CONCLUSÕES

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



Cabe ressaltar que a revisão do planejamento estratégico, também, permitiu a redefinição da missão, visão e valores que são características organizacionais que estabelece o motivo da existência da Corporação.

O mapa estratégico da PMSE, através da aplicação do SMcanvas, foi estruturado de acordo com as perspectivas de gestão de pessoas, gestão de processos, gestão logística e gestão de polícia-sociedade, permitiu estabelecer os objetivos estratégicos com suas iniciativas e indicadores para realização.

O uso dessas ferramentas de gestão estratégica apresenta-se como um importante recurso que permite às organizações entender seu funcionamento interno, conhecer as necessidades de seus clientes, mapear oportunidades e ameaças externas e seguir uma estratégia bem definida, com vistas ao crescimento e estabelecimento competitivo.

Portanto, através do planejamento estratégico, a PMSE poderá prestar definir ações estratégicas para ações das atividades operacionais e administrativas como alternativa de prestar um serviço de qualidade na área da segurança pública.

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. **Administração estratégica**: da teoria à prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 2019.

ARAÚJO, A. L. A.; FÉ, E. M.; ARAÚJO, D. A. M.; OLIVEIRA, E. S.; MOURA, I. H.; SILVA, A. R. V. Avaliação da qualidade de vida no trabalho de docentes universitários. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, 1(9), 1-8, 2019.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BENTES, G. P. Utilização do *Balanced Scorecard* na Gestão Pública: Um estudo de caso na polícia militar do estado do Rio Grande do Norte. **Dissertação**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – Universidade Federal do Rio Grande de Norte, Natal, 2011.





BIRCHAL, F. F. S.; ZAMBALDE, A. L.; BERMEJO, P. H. S. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). **Revista Administração Pública**, 46(2), 523-545, 2012.

CAMPOS, R. V. M.; SANTOS, R. C.; OLIVEIRA, C. C. Adaptação do Project Model Canvas para concepção e planejamento de obras de engenharia direcionado para administração pública municipal. In: **VIII Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial, 2019**.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERNANDES, K. M.; COSTA, T. M. F.; BATISTA, N. B. Gestão pessoas nas empresas familiares: um estudo de Caso em uma empresa familiar na cidade de Campos dos Goytacazes. *Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico*, 45(12), 1-19, 2019.

FARIAS, S. W. F.; LIMA, A. R. S. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **Entrepreneurship**, 4(1) 34-41, 2020.

FREITAS, M. C. R.; PEDERNEIRAS, M. M. Qualificação profissional na administração pública: análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCG. **Revista carreiras de pessoas**, 10(1), 149-166, 2020.

GATTRINGER, J. L.; MARINHO, S. V. O uso do modelo COSO na administração pública: um estudo nos municípios catarinenses. *Enfoque: reflexão contábil*, 39(1), 75-95, 2019.

GOMES, A. P. S. O papel do *Balanced Scorecard* na avaliação de desempenho do sistema policial português. **Tese**. Pós-Graduação em Contabilidade e Economia. Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão, Braga, 2006.

GOMES, N. G.; OLIVEIRA, A. S.; SOUZA, F. F. Proposta de implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta estratégica de apoio a decisão em um Batalhão da Polícia Militar do Estado da Paraíba. **Management Control Review**, 4(2), 46-62, 2019.

GONÇALVES, E. R.; JR. GONÇALVES; V. S., GONÇALVES, B. S.; GONÇALVES, E. S.; SIQUEIRA, R. C. A. Uma proposta de planejamento estratégico para implantação de uma empresa do setor de produções e eventos de porte regional. **Brazilian Journal of Development.**, 6(1), 1938-1953, 2020.

Guimarães, E. S. Jr.; Portugal, P. S., Jr.; Silva, S. W.; Moreira, A. M.; Piurcosky, F. P. Caracterização da gestão de pessoas na administração pública de municípios do sul do estado de Minas Gerais. **Entrepreneurship**, 3(2), 19-34, 2019.





KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KLIJN, E. H.; KOPPENJAN, J. (2020). Debate: Strategic planning after the governance revolution. **Public Money & Management**, 1(1), 1-3.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2014.

LORENZI, M. Planejamento estratégico: um estudo no 7º Grupamento de Bombeiros do Estado do Paraná no serviço de prevenção contra incêndio e pânico. **Dissertação**. Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2019.

MAGALHÃES, J. M.; PALHARES, D.; MAGALHÃES, S. R. S.; FONSECA, L. R.; CAMPOS, D. J. Logística estratégica: a cadeia de suprimentos na perspectiva de futuro de uma organização. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, 17(1), 1-10, 2019.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A. Viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal Development**, 6(3), 12745-12759, 2020.

MORAES, A. *Direito constitucional*. 31 ed. São Paulo, Atlas, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

Oliveira, J. N. Plano estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública (PLANESP) 2016 à 2025: uma análise do uso da ferramenta Balanced Score Card (BSC) na sua elaboração. **Revista Formadores**: vivências e estudo, 12(8), 77-87, 2019.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, E. C.; VASCONCELOS, M. C. Gestão estratégica na Polícia Militar do Estado do Tocantins - PMTO: análise da Lei Complementar nº 079/2012 e da atual configuração do nível estratégico da PMTO. **Revista Pan-Amazônica de Comunicação**, 2(3), 205-223, 2018.





SANTOS, D.; RODRIGUES, J. A.; PORTELA, S. Controle estratégico na farmácia comunitária com base no Balanced Scorecard: um estudo de caso. **Rev Port Farmacoterapia**, 11(1), 8-20, 2019.

SCHMIDT, N. S.; SILVA, C. L. Planejamento estratégico e priorização de projetos em instituições públicas de pesquisa: o caso da Embrapa suínos e aves. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, 35(2), 283-316, 2018.

SILVA, F. K. A.; PERES, D. E. R. **O planejamento estratégico e a aplicação do princípio da eficiência na Polícia Militar de Goiás**: Reflexão sobre os resultados da AISP 29, 2019. Disponível em: [https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/123456789/1844/1/978949173-1687\\_Francisco\\_Kleber\\_De\\_Ara%C3%BAjo\\_Silva\\_Postagem\\_Final\\_13447\\_855681036.pdf](https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/123456789/1844/1/978949173-1687_Francisco_Kleber_De_Ara%C3%BAjo_Silva_Postagem_Final_13447_855681036.pdf). Acesso em: 23/04/2020.

SOUZA, A. P. C.; JOUDINIS, V. D.; SOUSA, A. B. Aplicação dos elementos de planejamento estratégico para estruturação de uma Divisão de Farmácia Hospitalar. **Revista de Administração em Saúde**, 20(78), 1-20, 2020.

TAFFAREL, M. O. *Balanced Scorecard* como ferramenta estratégica para pequenos municípios. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, 3(2), 59-80, 2018.

TEIXEIRA, A. A.; CRUZ, J. A.; FONSECA, P. G. Administração Pública dos serviços de saneamento básico: uma análise da aplicabilidade da gestão estratégica com o uso do *Balanced Scorecard* – BSC na empresa baiana de águas e saneamento – EMBASA. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, 9(25), 159-179, 2015.

VALLA, W. **Polícia**: Funções, atividades e características. 2014. Disponível em <<http://www.pmpr.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=665>>. Acesso: 07/04/2020.

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Qualidade de Vida no Trabalho: Um Modelo Sistêmico de Análise. **Revista Administração em Diálogo**, 19(2), 62-90, 2017.

