



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS CAMPINA GRANDE  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM INTELIGÊNCIA POLICIAL E ANÁLISE  
CRIMINAL**

**IRANILDO GERMANO DE FIGUEIREDO**

**O PLANEJAMENTO E A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICOS  
NA POLÍCIA CIVIL DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA PB  
2016**

**IRANILDO GERMANO DE FIGUEIREDO**

**O PLANEJAMENTO E A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICOS  
NA POLÍCIA CIVIL DA PARAÍBA**

Monografia apresentada à Coordenação Geral de Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu da UEPB, como requisito parcial para a obtenção de grau de especialista em Inteligência Policial e Análise Criminal.

**Área de concentração:** Inteligência Policial e Análise Criminal

**Orientador:** Prof. Me. Severiano Pedro do Nascimento Filho.

**Coorientador:** Prof. Esp. Jean Francisco Bezerra Nunes

**JOÃO PESSOA**  
**2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

F476p Figueiredo, Iranildo Germano de  
O planejamento e a inteligência estratégicos na polícia civil da Paraíba [manuscrito] / Iranildo Germano de Figueiredo. - 2016.  
62 p.

Digitado.

Monografia (Inteligência Policial e Análise Criminal) -  
Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação  
e Pesquisa, 2016.

"Orientação: Prof. Me. Severiano Pedro do Nascimento, Pós  
Graduação".

"Co-Orientação: Prof. Esp. Jean Francisco Bezerra Nunes

1.Planejamento estratégico, 2.Inteligência estratégica, 3.  
Polícia civil da Paraíba I. Título.

21. ed. CDD 657.1

IRANILDO GERMANO DE FIGUEIREDO

**O PLANEJAMENTO E A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICOS  
NA POLÍCIA CIVIL DA PARAÍBA**

Monografia apresentada à Coordenação Geral de Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu da UEPB, como requisito parcial para a obtenção de grau de especialista em Inteligência Policial e Análise Criminal.

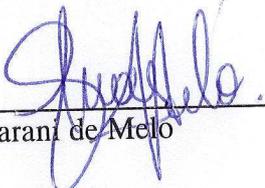
**Área de concentração:** Inteligência Policial e Análise Criminal

Aprovada em: 12/12/2016.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Severiano Pedro do Nascimento (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Jean Francisco Bezerra Nunes

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Suana Guarani de Melo

## **AGRADECIMENTOS**

À DEUS, que a tudo conhece e nos permite buscar o conhecimento.

À Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e à Academia de Polícia Civil (ACADEPOL) suas direções e quadro de profissionais, além de professores, coordenadores do curso, pela receptividade e dedicação, ao proporcionar o estímulo e as melhores condições para a conclusão deste curso.

Aos meus orientadores, que sempre mostraram disposição para solucionar, pelo seu grande saber e interesse, as dificuldades surgidas.

Aos profissionais de Segurança Pública do Estado da Paraíba, pelo amistoso apoio no fornecimento de informações importantes para este trabalho.

À minha família, aos meus amigos e a todos que, de alguma forma, colaboraram durante a minha caminhada.

“O domínio do conhecimento e dos eventos futuros, os riscos e oportunidades oferecidos, os elementos que fazem parte da política, psicologia, estratégia, economia e cultura sempre atraíram o homem desde os seus primórdios da história. Surge assim o protagonismo da inteligência em poder antecipar-se aos fatos e administrar as mudanças necessárias.”  
(JESUS, 2008, p.135)

**FIGUEIREDO, Iranildo G. O Planejamento e a Inteligência Estratégicos na polícia Civil da Paraíba. UEPB, 2016**

## **RESUMO**

As políticas públicas em segurança podem ser mais pró ativas no enfrentamento diário contra a criminalidade, se forem observados o trabalho de análise criminal no acompanhamento e evolução dos crimes e suas modalidades, que estão em constante expansão e aperfeiçoamento. É preciso entender a razão de existência da instituição e saber claramente como realizar as suas missões e, principalmente, posicionar-se quanto ao futuro. É necessário que os envolvidos com a segurança pública aperfeiçoem seus conhecimentos e utilizem técnicas de gestão atualizadas para melhor desempenharem suas funções e assim atender aos anseios da sociedade, a qual também está sempre se modernizando e ficando mais esclarecida e sabedora dos seus direitos. Portanto, a execução de ações das forças policiais precisa de um planejamento e inteligência estratégicos prévios, esse planejamento é essencial dentro de cada unidade policial. É necessário que seus integrantes saibam coletar, organizar e interpretar informações. O presente trabalho apresenta uma pesquisa de caráter quantitativo, por ser um método que utiliza a estatística como ferramenta, onde geralmente são utilizados questionários para um levantamento de dados, como também por ser necessário realizar um estudo exploratório das fontes bibliográficas documentais através de livros e artigos que servirão como base da pesquisa aplicada por meio de questionário junto a policiais civis de delegacias da região metropolitana da capital, com o objetivo de fazer um diagnóstico quanto ao seu conhecimento e uso do planejamento estratégico e inteligência estratégica nas unidades de segurança pública na Paraíba, na visão dos policiais civis e, a partir dessa identificação, contribuir para o desenvolvimento de uma cultura estratégica nas ações em segurança pública. Na revisão da literatura deste trabalho, foram pesquisados alguns dos principais autores do tema planejamento, administração e inteligência estratégicos, e sua importância para o sucesso das organizações. A análise dos dados da pesquisa, mostrou que o planejamento e inteligência estratégicos têm sido pouco empregado nas delegacias de polícia civil da Paraíba, devendo haver uma reformulação na cultura de sua utilização, através da capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais de segurança pública.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico, Inteligência Estratégica, Polícia Civil da Paraíba.

**FIGUEIREDO, Iranildo G. Strategic Planning and Intelligence in the Paraíba Civil Police. UEPB, 2016**

## SUMMARY

Public security policies can be more proactive in coping with crime on a daily basis, if the work of criminal analysis is observed in the monitoring and evolution of crimes and their modalities, which are constantly expanding and improving. It is necessary to understand the reason for existence of the institution and to know clearly how to carry out its missions and, mainly, to position itself on the future. It is necessary that those involved in public safety improve their knowledge and use up-to-date management techniques to better perform their functions and thus meet the wishes of society, which is also always modernizing and becoming more informed and aware of their rights. Therefore, executing police actions requires prior strategic planning and intelligence, such planning is essential within each police unit. It is necessary that its members know how to collect, organize and interpret information. The present work presents a quantitative research, since it is a method that uses statistics as a tool, where questionnaires are generally used for a data collection, as well as for the fact that it is necessary to carry out an exploratory study of the bibliographic sources by means of books and articles Which will serve as a basis for the research applied by means of a questionnaire to civil police officers of the Metropolitan Region of the capital, with the objective of making a diagnosis about their knowledge and use of strategic planning and strategic intelligence in the public security units in Paraíba, In the view of civilian police and, based on this identification, contribute to the development of a strategic culture in actions in public security. In the literature review of this work, we investigated some of the main authors of strategic planning, administration and intelligence, and their importance for the success of organizations. The analysis of the research data showed that strategic planning and intelligence have been little used in the civil police stations of Paraíba, and there must be a reformulation in the culture of its use, through the training and improvement of public safety professionals.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Intelligence, Paraíba Civil Police.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Diferenças entre os planejamentos estratégico, tático e operacional.....	30
Tabela 2 – Delegados, Agentes de Investigação e Escrivães da Policia Civil da Paraíba.	38
Tabela 3 – Amostra dos Policiais Civis da Paraíba participantes da pesquisa.....	38
Tabela 4 – Respostas da pergunta 01 .....	39
Tabela 5 – Respostas da pergunta 02 .....	40
Tabela 6 – Respostas da pergunta 03 .....	42
Tabela 7 – Respostas da pergunta 04 .....	43
Tabela 8 – Respostas da pergunta 05 .....	44
Tabela 9 – Respostas da pergunta 06 .....	45
Tabela 10 Respostas da pergunta 07 .....	47
Tabela 11 Respostas da pergunta 08 .....	48
Tabela 12 Respostas da pergunta 09 .....	49
Tabela 13 Respostas da pergunta 10 .....	50
Tabela 14 Respostas da pergunta 11 .....	51
Tabela 15 Respostas da pergunta 12 .....	52
Tabela 16 Respostas da pergunta 13 .....	53
Tabela 17 Respostas da pergunta 14 .....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Respostas da pergunta 01.....	40
Gráfico 2	Respostas da pergunta 02 .....	41
Gráfico 3	Respostas da pergunta 02 .....	41
Gráfico 4	Respostas da pergunta 03 .....	42
Gráfico 5	Respostas da pergunta 03 .....	42
Gráfico 6	Respostas da pergunta 04 .....	43
Gráfico 7	Respostas da pergunta 04 .....	43
Gráfico 8	Respostas da pergunta 05 .....	44
Gráfico 9	Respostas da pergunta 05 .....	45
Gráfico 10	Respostas da pergunta 06 .....	46
Gráfico 11	Respostas da pergunta 06 .....	46
Gráfico 12	Respostas da pergunta 07 .....	47
Gráfico 13	Respostas da pergunta 07 .....	47
Gráfico 14	Respostas da pergunta 08 .....	48
Gráfico 15	Respostas da pergunta 08 .....	48
Gráfico 16	Respostas da pergunta 09 .....	49
Gráfico 17	Respostas da pergunta 09 .....	49
Gráfico 18	Respostas da pergunta 10 .....	50
Gráfico 19	Respostas da pergunta 10 .....	50
Gráfico 20	Respostas da pergunta 11 .....	51
Gráfico 21	Respostas da pergunta 11 .....	51
Gráfico 22	Respostas da pergunta 12 .....	52
Gráfico 23	Respostas da pergunta 12 .....	52
Gráfico 24	Respostas da pergunta 13 .....	53
Gráfico 25	Respostas da pergunta 13 .....	53
Gráfico 26	Respostas da pergunta 14 .....	54
Gráfico 27	Respostas da pergunta 14 .....	54

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
	Justificativa.....	15
	Objetivos.....	16
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS, BREVES CONCEITOS.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceitos sobre planejamento e estratégias.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Planejamento.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Estratégias.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>Princípios do planejamento estratégico.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Princípio gerais do planejamento .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Princípios específicos do planejamento estratégico .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3</b>	<b>Tipos de planejamento.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Planejamento estratégico.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Planejamento tático.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Planejamento operacional.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Diferenças entre os planejamentos.....</b>	<b>30</b>
<b>2.4</b>	<b>O Planejamento Estratégico a Inteligência Estratégica .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Formulação da Inteligência Estratégica.....</b>	<b>32</b>
<b>2.5</b>	<b>O planejamento estratégico em segurança pública.....</b>	<b>34</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2</b>	<b>Universo da pesquisa.....</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1</b>	<b>Análise das respostas.....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>55</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>59</b>
	<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para haver resultados positivos no enfrentamento diário na área da segurança pública contra a criminalidade, é necessário estar atento às mudanças da sociedade. Para atender com excelência à sociedade, que está passando por mudanças contínuas e significativas, onde as informações se dão de forma muito rápida, os agentes de segurança pública devem acompanhar esse ritmo de mudanças e assim atender os anseios da sociedade. Por isso, é preciso quebrar paradigmas, buscar novos conhecimentos, entender a razão da existência das instituições, saber claramente como realizar as missões de forma inteligente enaltecendo suas qualidades humanas e profissionais, e dessa forma, atender de forma honrosa aos interesses que a sociedade exige. Para tanto, faz-se necessário conhecer o planejamento e inteligência estratégicos.

A qualificação profissional, uma análise das regras que sustentam as atividades policiais e o seu papel junto à sociedade, evitando as improvisações e análises meramente pessoais, adotando, sempre, uma conduta profissional voltada à antecipação dos problemas. O estudo epidemiológico da violência e do crime, a reestruturação organizacional e infraestrutural e a priorização do pensamento estratégico são necessidades nas organizações, sem as quais a presumida “perenidade inerente” a cada uma delas será surpreendida pelas novas demandas da sociedade.

O modelo atual de gestão em segurança pública, revela que as ações ocorrem após a incidência dos crimes, os quais nem sempre são solucionados, gerando insatisfações na sociedade. Para resolver esse problema é necessário fazer uma atualização dos conhecimentos e modernizar as técnicas de gestão para que seja prestado um serviço de qualidade como desejado pela sociedade.

O policiamento preventivo sendo executado de forma eficiente e inteligente, acontecendo antes que o crime ocorra, proporcionando uma sensação de segurança e uma ordem social plena, deve ser o ideal almejado.

Para o alcance desse ideal, é necessário o comprometimento dos envolvidos em segurança pública, capacitando-se em técnicas de gestão pública atualizadas, com modernização dos recursos de informática e de equipamentos de vigilância, como também a cooperação com entidades da sociedade, como: universidades, organizações não governamentais e outros órgãos da justiça (Ministério Público, Defensorias e Magistratura). Com a união de tudo isto, temos o planejamento estratégico aliado à inteligência estratégica

como instrumentos de gestão primordial, utilizado por todas as instituições voltadas para a qualidade e sucesso no cumprimento de suas metas.

Peter Druker (*apud* Oliveira, 2002, p. 34) diz que “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Dessa forma, não há como acontecer algo sem uma decisão ou ação, ou seja, as organizações que fazem acontecer se posicionam sistematicamente em relação ao futuro por meio de decisões ou ações presentes.

Posicionar-se em relação ao futuro é se projetar à frente do seu tempo, é estabelecer um programa de objetivos direcionados a conduzi-lo a tal posição e atuar desde então conforme esse plano. E fazer isso sistematicamente é fazer com que esses procedimentos sejam constantemente validados, verificados, monitorados, ajustados, até que se chegue à posição pretendida. Tudo isso começa com o planejamento estratégico, pois qualquer atividade que se realize sem um mínimo de antecipação propicia resultados aleatórios e, muitas vezes inesperados e até indesejados.

Oliveira (2002, p. 35) diz que “o planejamento pode ser conceituado como um processo [...], desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

O presente trabalho aborda inicialmente os conceitos de planejamento estratégico, estratégias, objetivos, diferenças entre planejamento estratégico, tático, operacional e a administração estratégica e a inteligência estratégica segundo o entendimento de autores da área. A seguir, trata sobre o questionário aplicado junto aos policiais civis das delegacias metropolitanas da capital sobre o seu conhecimento e aplicações sobre o planejamento estratégico e inteligência estratégica.

A implantação de um planejamento estratégico requer mudanças culturais de todos os envolvidos da instituição, desde os gestores aos policiais civis nas delegacias.

O planejamento estratégico e a inteligência estratégica não fazem parte da cultura das instituições de segurança pública do Brasil, por isso o tema deste trabalho se torna um desafio a ser atingido, através de políticas públicas voltadas para uma transformação estrutural das ações de segurança pública no combate à criminalidade.

O conhecimento e o acompanhamento das mudanças sociais são essenciais para a implantação de um planejamento estratégico aliado a inteligência estratégica, o que possibilita reduzir as incertezas, e assim servir de ferramenta para os gestores em segurança pública direcionarem as tomadas de decisões de medidas preventivas e repressivas, com o intuito de reduzir os índices de criminalidade e assim melhorar o sentimento de segurança da população.

Com o objetivo de mostrar a importância deste trabalho, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, bem como uma pesquisa de campo (quantitativa), através de questionário que teve como público-alvo os policiais civis das delegacias da região metropolitana da capital do Estado da Paraíba.

A questão de pesquisa de estudo deste trabalho é analisar se existe planejamento estratégico e a inteligência estratégica como são utilizados nas delegacias de Polícia Civil da região metropolitana da Capital do Estado da Paraíba.

### **Justificativa**

A importância deste trabalho é contribuir para despertar nos envolvidos em segurança pública sobre a importância do planejamento estratégico e inteligência estratégica, o quanto são importantes para antever os problemas e a uma prestação de serviço de qualidade que atenda as necessidades da sociedade, cada vez mais exigente.

O modelo tradicional de gestão até então vigente, pautado na separação clara entre a formulação e a implementação das ações, vem sendo gradualmente substituído nos últimos anos por uma nova forma de gestão, que reforça a necessidade de se reunirem todos os esforços envolvendo os profissionais da segurança pública num melhor uso do conhecimento e ferramentas existentes, da compreensão das causas da criminalidade e no aperfeiçoamento da gestão técnica das suas ações .

A motivação para a realização do presente trabalho se deu ao verificar nas delegacias de polícia civil da região metropolitana da capital, a falta de padronização de procedimentos, de estudos estatísticos e bancos de dados atualizados sobre a criminalidade, de acesso a sistemas de informação que auxiliem na atividade policial, e também por não haver nenhuma pesquisa que diagnosticasse o nível de envolvimento dos policiais civis paraibanos com o planejamento estratégico.

A importância do planejamento estratégico na área de segurança pública reside no posicionamento de suas ações contra a criminalidade, perante o futuro, pois conhecendo os processos, as suas causas, há como combatê-los.

O planejamento estratégico surge da necessidade mais básica de se gerenciar um processo ou um projeto desenvolvido pela organização. Sem o planejamento estratégico de nada adianta uma melhor estrutura de controle gerencial, pois não se saberá ao certo o que deverá ser controlado e quais ações futuras que previnam ou atenuem as suas ocorrências criminais.

### Objetivo Geral

Diagnosticar se existe planejamento estratégico e a inteligência estratégica como são utilizados nas delegacias de Polícia Civil da região metropolitana da Capital do Estado da Paraíba.

Identificar e caracterizar o nível de conhecimento dos policiais civis da região metropolitana da capital sobre o uso do planejamento estratégico na solução dos problemas na área de segurança pública;

Contribuir para o desenvolvimento de uma cultura estratégica nas ações em segurança pública.

## 2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS, BREVES CONCEITOS

A fundamentação teórica, a seguir apresentada, tem como objetivo verificar o conhecimento existente na literatura, que fundamenta a lógica do presente trabalho, o qual irá subsidiar o pesquisador e servirá de apoio na fundamentação do seu diagnóstico.

A qualidade nos serviços prestados deve ser uma busca contínua nas instituições públicas, para manterem-se num mercado tão competitivo, no qual as empresas de segurança privada e até as guardas municipais estão assumindo funções anteriormente pertencentes às instituições policiais.

Neste contexto, os órgãos de segurança pública devem ter como objetivo acompanhar as mudanças tecnológicas, políticas, sociais e econômicas pelas quais a sociedade atravessa continuamente.

O administrador deve agir como um agente de mudanças, pois é importante que ele esteja bem informado das ferramentas e processos de gestão utilizados em outras organizações, adequando-os na sua empresa ou instituição os métodos que mais se ajustam à realidade, e se possível aperfeiçoando-os, como afirma Chiavenato (2000, p.14):

O administrador deve estar focalizado no futuro para poder preparar sua empresa para enfrentar os novos desafios que surgem, seja através de novas tecnologias, novas condições sociais e culturais, novos produtos e serviços. Além disso, deve pensar globalmente (ver o mundo) e agir localmente (atuar na empresa). Para levar sua empresa a excelência o administrador deve ter o espírito empreendedor, aceitar desafios, assumir riscos e possuir um senso de inconformismo sistemático. Somente assim o administrador poderá conduzir sua empresa a uma situação melhor.

### 2.1 Conceitos sobre Planejamento e Estratégias

#### 2.1.1 Planejamento

Planejamento é uma ferramenta que pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma técnica ou processo que serve para lidar com as incertezas do futuro, e tem aplicação dentro do processo decisório, onde decisões que podem influenciar o futuro, são decisões de planejamento. Segundo Maximiano (2000, p.175), planejamento é um:

Processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para atingi-los. [...] processo de interferir na realidade, com o propósito de passar de uma situação conhecida para outra situação desejada,

dentro de um intervalo definido no tempo. [...] é tomar no presente decisões que afetam o futuro, visando reduzir a sua incerteza.

Planejamento é o processo de pensar nos objetivos e traçar as metas a serem alcançadas, sendo necessária uma análise detalhada do ambiente interno e externo no qual a organização está inserida, detalhando os seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças.

Planejamento não é apenas fazer previsões e orçamentos. É uma reflexão onde o administrador toma as decisões hoje e traça linhas de ação para o alcance de metas, e espera que as coisas que ele desejou aconteçam no futuro. Oliveira (2002, p.65) comenta que “planejamento não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade”.

Planejar é importante porque ameniza o impacto das incertezas na organização, contribui para manter as ações no foco principal da organização, evita desperdícios e ajuda o administrador na sua principal função: o controle.

O processo de tomar decisões de maneira estratégica faz parte da rotina das grandes organizações. O planejamento deve ser dinâmico porque a sociedade vive em contínua mudança. Quanto maiores forem essas mudanças e maior for a confusão no ambiente onde a organização está inserida, mais necessário é o planejamento.

Planejamento não é adivinhação, é traçar objetivos, definir metas e trabalhar para atingir o que se deseja, sendo necessário o compromisso de todos os que compõem a instituição, seja qual for o seu nível hierárquico.

### 2.1.2 Estratégias

A estratégia é fundamental para qualquer organização ao nortear as suas ações. São os meios, os itinerários usados para alcançar os objetivos propostos. As estratégias devem estar de acordo com o ambiente em que a organização atua. Segundo Ferreira (1999, p.841), estratégia é:

Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropa, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos; arte militar de escolher onde, quando e com quem travar um combate ou uma batalha; arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos; arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Estratégia é a escolha dos meios adequados a serem empregados para atingir os objetivos desejados. Para a escolha desses meios, as organizações devem colocar as pessoas certas nos lugares certos, utilizando eficientemente os equipamentos disponíveis.

O termo estratégia, desde a antiguidade, é relacionado à sobrevivência e à guerra. Antigamente as comunidades traçavam suas estratégias para escaparem das adversidades do meio ambiente. Depois, esteve relacionada à guerra, pois generais ficavam nas partes mais altas do campo de batalha, para terem uma visão mais ampla e poder tomar suas decisões, e poder alcançar a vitória ou poder amenizar os efeitos de uma derrota. Motta (1996, p.79) declara que:

Desde a sua origem, aproximadamente há 500 anos a.C., o conceito de estratégia sempre esteve associado à visão militar. A estratégia, entretanto, só passou a ser utilizada como arte da guerra após a Renascença, pois até então resumia-se à função do generalato e, ao longo dos anos, através de diversos estudos, foi-se criando uma arte ou mesmo uma idéia de ciência com o propósito de elaborar planos de guerra que passou a ser denominada estratégia.

“A estratégia, ainda no contexto de guerras, está relacionado ao modo como os exércitos, as forças amigas, estão organizados para enfrentar os inimigos; e a tática refere-se a lutar”, conforme Oliveira (2002, p.192).

Somente no século XVIII, com a formação dos Estados Absolutistas, onde o poder era centralizado no monarca, e com Napoleão Bonaparte na França, é que as estratégias saíram do campo exclusivamente militar e passaram a ser incorporadas na sociedade como prática empresarial, com objetivos e metas a traçar e alcançar, mas relacionados à guerra. De acordo com Steiner (1969, *apud* Oliveira, 2002, p. 192) “na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, visando melhores mudanças para a vitória militar”.

Os empresários despertaram para a importância da estratégia e passaram a incorporar esta filosofia nas organizações. Traçaram os objetivos visando a conquista de novos espaços econômicos, o aumento do lucro e da expansão do mercado produtivo devido a concorrência existente. Origina-se um conflito interno entre as empresas e um externo entre as nações amigas, necessitando de um Estado Mediador, pacificador de conflitos, para baixar normas visando disciplinar os procedimentos, evitando ações que viessem a prejudicar o desenvolvimento da Nação e a relação com os países amigos. Desta forma, verifica-se que o sentido das estratégias torna-se mais amplo, pois visa atender os anseios da classe empresarial

e da população, por isso mais abrangente que os da guerra. Neste contexto, Tavares (2000, p.326) comenta que:

A compreensão do conceito de estratégia requer o domínio dos diversos aspectos relacionados a seu significado. O termo estratégia deriva expressão grega *strategos*, que significa literalmente ‘a arte do general’. Até a época napoleônica, referia-se à arte e a ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época, seu significado ampliou-se, incorporando um contexto mais amplo, com a consideração de medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra pelos dicionaristas.

Verifica-se que os administradores e escritores da área de administração foram influenciados pelos estrategistas de guerra, incorporando alguns conceitos no dia a dia das organizações, fazendo um paralelo entre a guerra convencional e a guerra, ou seja, a concorrência entre as empresas, competindo entre si pela inovação, produção de novos produtos, aumento do percentual de lucro e até espionagem industrial. Tavares, (2000, p.326) acrescenta:

A estratégia no campo de negócios tem sido definida de muitas formas. É segundo Andrews, a orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser.

Chiavenato (2000, p.298) comenta que estratégia significa “a mobilização de todos os recursos da organização em âmbito global, visando atingir objetivos globais a longo prazo. Uma estratégia define um conjunto de táticas”.

Porter (2002, p.190) fala da importância das organizações terem uma estratégia, e diz:

Todas as empresas precisam passar por esse processo de desenvolvimento de estratégia. Qualquer empresa sem estratégia simplesmente corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. No longo prazo, a única forma de prosperar é compreender de que forma ela pode ser diferente das outras empresas.

Ainda sobre empresas sem estratégia, Porter (2002, p.30) diz:

Uma das melhores formas de saber se uma empresa tem estratégia é verificar se tomou decisões claras a respeito do que não pretende fazer. [...] do ponto de vista estratégico é mais importante ter uma lista das coisas que não quer fazer. A estratégia consiste em não satisfazer todas as necessidades do cliente. Estratégia é sinônimo de escolha.

Como se percebe, esse autor considera que o mais importante para a organização é a relação clara do que não pode fazer.

Estes são alguns dos conceitos existentes sobre estratégia definidos por estudiosos do assunto. Percebe-se que é difícil para as organizações se manterem num mercado altamente competitivo, inserindo-se assim a segurança pública, que, se não tiver uma cultura de estratégia definida, perderá espaço e credibilidade junto ao seu público alvo, que nesse caso das instituições públicas, é a sociedade.

Mas, para as instituições envolvidas com a segurança pública, as forças inimigas não estão definidas e as situações são mais complexas, pois são muitos os fatores que contribuem para o aumento da criminalidade. Por isso, a importância que as instituições de segurança pública elaborem e implantem um planejamento estratégico, para que a instituição conheça detalhadamente seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças e esteja prevenida para as mudanças no ambiente que a cerca que venham a ocorrer. Sun Tzu no livro A arte da guerra comenta:

Se conheces os demais e te conheces a ti mesmo, nem em cem batalhas correrás perigo; se não conheces os demais, porém te conheces a ti mesmo, perderás uma batalha e ganhará outra; se não conheces aos demais nem conheces a ti mesmo, correrás perigo em cada batalha.

Ao analisar a citação acima, verifica-se que em ambientes competitivos, onde as organizações de segurança pública estão inseridas, não é permitido amadorismo. É necessário conhecer suas forças e potencialidades e estar preparado para as adversidades que possam surgir no ambiente externo, através de suas ameaças e de seus pontos fracos, e ter pleno conhecimento das forças inimigas, para traçar planos e atingir os objetivos desejados, que é prestar um serviço de segurança pública com qualidade à sociedade.

## 2.2 Princípios do Planejamento Estratégico

Na elaboração de um Planejamento Estratégico, é muito importante que sejam respeitados alguns princípios básicos que darão sustentabilidade ao trabalho desenvolvido. Antes, convém esclarecer o que é princípio. De acordo com Ferreira (1999, p. 1699), princípio é “momento ou local ou trecho em que algo tem origem; começo; elemento predominante na constituição de um corpo orgânico; preceito, regra, lei; origem de algo, de uma ação ou de um

conhecimentos”. É aquilo que dá fundamentação teórica para a elaboração do planejamento estratégico. De acordo com Sampaio (*apud* Cerruti, 2000, p.38):

A empresa deve definir seus princípios baseada naquilo que ela acredita e que se propõe a cumprir. Por exemplo, se a empresa tem com um dos seus princípios o atendimento e a satisfação do cliente, ela deve se esforçar para isso, deve treinar seu pessoal para prestar um serviço de excelência, deve ter o exemplo no principal executivo da empresa, na preocupação com o cliente. De nada adianta existirem princípios, se estes não forem respeitados e cumpridos.

Partindo desta definição, as organizações deverão ter bem definidos, seus princípios, seus objetivos, as suas metas, o seu comprometimento com a prestação de um serviço de qualidade e adotá-los, para darem sustentação ao planejamento estratégico.

### 2.2.1 Princípios gerais do planejamento

São quatro os princípios gerais que os gestores devem estar atentos: “O princípio da contribuição dos objetivos; o princípio da precedência do planejamento; o princípio da maior penetração e abrangência e o princípio da eficiência, eficácia e efetividade”, conforme Oliveira (2002, p. 37).

No princípio da contribuição dos objetivos, o autor informa que o planejamento deve buscar os objetivos máximos da empresa, necessitando uma hierarquização dos mesmos e trabalhar para que sejam alcançados na sua totalidade. No princípio da precedência do planejamento, e mesmo sendo difícil separar e sequenciar as funções administrativas, para atingir um objetivo, elas têm que ter, no mínimo, um planejamento, “do que e como vai ser feito”, e isto é o início do processo. Na sequência vêm as outras funções: organização, direção e controle. No princípio da maior penetração e abrangência, o planejamento estratégico provoca alterações nas pessoas, nas tecnologias e nos sistemas, havendo a necessidade de treinamento de pessoal, qualificação e substituição. Na tecnologia, de acordo com Oliveira (2002, p. 37), ela pode ser “apresentada na evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc”. Nos sistemas organizacionais, pode haver mudanças de níveis de autoridade, responsabilidades, reestruturação do funcionamento da instituição como um todo ou em partes.

No princípio da eficiência, eficácia e efetividade, a instituição deverá utilizar os meios necessários (eficiência) e adequados para execução das atividades de modo a fazê-las corretamente, ou seja, utilizar os métodos apropriados. A eficácia está relacionada à

capacidade da Instituição atingir o objetivo e alcançar resultados. Efetividade é utilizar os meios necessários e atingir os objetivos almejados, é ser eficiente e eficaz, e permanecer no mercado. Para Oliveira (2002, p. 38) o princípio da eficiência, eficácia e efetividade pode ser caracterizado como:

Eficiência é: Fazer as coisas de maneira adequada; Resolver problemas; Salvar os recursos aplicados; Cumprir o seu dever; e Reduzir os custos.

Eficácia é: Fazer as coisas certas; Produzir alternativas criativas; Maximizar a utilização de recursos; Obter resultados; e Aumentar o lucro.

Efetividade é: Manter-se no ambiente; e Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo.

## 2.2.2 Princípios específicos do planejamento

O planejamento estratégico, para ser interativo, deve apresentar quatro princípios específicos, ou seja: (1)Planejamento participativo; (2)Planejamento coordenado; (3)Planejamento interligado e (4)Planejamento permanente, conforme Oliveira (2002, p. 37):

No Planejamento participativo, o objetivo principal não é a elaboração do plano ou documento escrito, mas a integração de todos que elaboram esta ferramenta. O facilitador fica encarregado do plano, mas a responsabilidade de sua confecção é dos departamentos.

Ackoff (*apud* Oliveira, 2002, p.40) comenta que:

Planejamento participativo – o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.

No Planejamento coordenado deve existir sinergia entre os diversos setores da instituição, pois é impossível a independência dos departamentos. O departamento de Marketing depende da Produção que depende do Financeiro e assim por diante. Nota-se que deverá existir a coordenação para atingir os objetivos maiores da Instituição e não de um departamento isolado. Ackoff (*apud* Oliveira, 2002, p.40), a respeito deste princípio, diz que:

Planejamento coordenado – todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma

parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.

Sobre Planejamento Interligado, Ackoff (*apud* Oliveira, 2002, p.40) destaca que:

Planejamento interligado – os vários escalões de uma empresa devem ser planejados integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais seus objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de cima para baixo e os meios para atingi-los de baixo para cima, sendo esse fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir a seus membros.

O último princípio específico citado por Oliveira (2000, p.40) é o do Planejamento Permanente. Neste princípio, faz-se necessário destacar a necessidade de reestruturação permanente do planejamento. Devido a dinâmica do ambiente, a organização também deverá conter esta característica e se adequar às mudanças provocadas pela empresa no ambiente. Ackoff (*apud* Oliveira, 2002, p.40) sobre este princípio destaca que “ Planejamento permanente – essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo”.

Estes princípios citados foram elencados por Oliveira, mas, para elaboração do planejamento, convém ressaltar um princípio de suma importância, o Princípio da Utilidade no qual a confecção de um planejamento, deverá resultar na maior vantagem possível para uma maior quantidade de pessoas, nos mais diversos níveis (estratégico, tático e operacional).

Outros princípios que deverão ser levados em consideração, quando da elaboração de um planejamento estratégico, principalmente nos casos de empresas públicas, os quais são previstos na Constituição Federal no artigo 37 (BRASIL, 1988, p.41). São eles: a) o Princípio da Legalidade: onde o administrador público deve obedecer as leis vigentes, sob pena de seus atos serem considerados inválidos e ainda a responder de forma administrativa, civil e penal; b) Princípio da Impessoalidade: o administrador público tem que ser imparcial, o interesse público tem que estar acima de tudo, não podendo haver favoritismos aos seus aliados; c) Princípio da Moralidade; os atos do administrador público não podem atentar contra a moral e aos costumes; d) Princípio da Publicidade: onde todos os atos da administração pública devem ser de conhecimento público e e) Princípio da Eficiência: determina que o administrador público deve providenciar para que os serviços públicos sejam ágeis e com qualidade.

Além dos princípios gerais e específicos, os princípios constitucionais são fundamentais para se dar um norteamento das ações dos administradores públicos, servindo de base para a tomada de decisões.

### 2.3 Tipos de planejamento

Oliveira (2002, p.45) leva em consideração os grandes níveis hierárquicos e os define em três: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional.

#### 2.3.1 Planejamento Estratégico

É um planejamento sobre a direção que a organização deve seguir, e envolve a tomada de decisões estratégicas. É um planejamento a longo prazo, mais voltado para idéias, tendo como objetivo a eficácia da organização, ou seja, fazer aquilo que deve ser feito. Proporciona um equilíbrio metodológico para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. Conforme Oliveira (2002, p.47 e 48): “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. É definido pelo nível estratégico das organizações, com informações oriundas dos escalões subordinados.

Tem como definição o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos gestores para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. É um processo, uma visão de futuro.

Planejamento estratégico é um processo de gestão, através do qual a organização se prepara para mudanças que possam surgir no ambiente, contribuindo para condução dos destinos da organização a um porto seguro com competência. Através dele são tomadas decisões antecipadamente para diminuir os riscos futuros. Para Fischmann e Almeida (1991, p.25), planejamento estratégico é:

Uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

“Os administradores precisam sempre agir sobre o presente e o futuro. Em épocas turbulentas, eles não podem pressupor que o amanhã será sempre uma extensão do presente. Pelo contrário, devem administrar visando mudanças”, conforme Drucker (1980, p.31).

Considerando-se esse raciocínio, o planejamento estratégico é um processo usado pela instituição, juntamente com os recursos de pessoal e material disponíveis, que prepara a instituição para se antecipar às mudanças que possam ocorrer, construindo o seu próprio futuro, com bases sólidas, através de decisões tomadas no presente. De acordo com Bechara (2001):

Planejamento estratégico é o processo de identificar ocorrências, em tempo real, projetando tendências, em uma relação de causa e efeito, sobre os caminhos a serem percorridos pela organização. É o que deve ser feito hoje, com base nessas ocorrências percebidas, para não sermos surpreendidos no amanhã. Para isso é necessário saber administrar informações em tempo real, transformando-as em conhecimento e saber gerenciar permanentemente as mudanças, identificando e trabalhando os pontos fortes e fracos da organização, bem como identificando no mercado as ameaças e oportunidades. Desta forma a organização terá condição de criar uma cultura de pensamento estratégico.

O planejamento estratégico “é o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais, utilizando os pontos e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão”, conforme Tavares (1991, p. 68).

Percebe-se o processo de mudança oferece oportunidades, e sendo utilizado o planejamento estratégico de forma conveniente, o gestor poderá aumentar estas oportunidades e amenizar os efeitos danosos provocados pelas ameaças, podendo até transformá-las em benefício à organização.

O planejamento é um processo contínuo que prevê o alcance dos objetivos organizacionais por meio de tarefas realizadas com o mínimo de dispêndio de recursos e esforços, bem como com menos conflitos, já que a organização é um ente social. Ele deve favorecer o processo decisório com o melhor conhecimento possível de cenários imagináveis para que se possa assumir os riscos envolvidos e organizar de forma sistemática as atividades necessárias à sua execução. Deve organizar um sistema de retroalimentação de conhecimentos produzidos durante os processos administrativos e operacionais a fim de se realizar a mensuração dos resultados das decisões em comparação às expectativas.

Fazendo uma análise custo versus benefício, Gracioso (1996, p. 23) afirma que:

Há duas razões básicas de benefícios que levam uma organização a investir em planejamento estratégico, são elas:  
Possibilidade de visualizar a organização de forma sistêmica para fins de avaliação e tomada de decisão que tenha relevância estratégica e de longo prazo, tendo em vista seu crescimento e complexidade;  
Possibilidade de manter o “espírito empreendedor” da organização, que sofre risco de se esvaír ante ao próprio crescimento e aumento da complexidade organizacional.

O planejamento estratégico contemporâneo requer competências especiais para a sua implantação e principalmente para a sua implementação. Segundo Fishmann e Almeida (1990, p.25), o planejamento estratégico consiste em: “através da análise do ambiente de uma organização, criar a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos [...] desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir”.

Diante da importância e da complexidade que assume o planejamento estratégico, alertando para a necessidade de conhecer internamente a organização, as mudanças culturais que poderão ocorrer, Motta (1996, p.39) define-o como:

Um processo gerencial de alto nível para implementá-lo, o gestor tem que entender o processo histórico conjuntural e conhecer bem seus atores para decidir quanto às estratégias apresentadas pelo planejador. Ele tem que saber avaliar os riscos envolvidos no processo de mudança, conhecer bem as vantagens competitivas da sua organização e estar atento a novas oportunidades de obter outras vantagens competitivas, sempre focado na visão de futuro que a definiu, e entender as implicações decorrentes da aplicação da metodologia em questão: deve reconhecer que o plano de ação decorrente do planejamento estratégico é, na verdade, projeto estratégico.

O planejamento estratégico é uma síntese das ações pretendidas nas diversas áreas de atuação de uma organização. É um documento formal, com diretrizes, objetivos e metas a serem atingidas pela organização, devendo ser constantemente avaliado para adequar-se às constantes mudanças que ocorrem na sociedade, não podendo ser confundido com algo que não está sujeito a adaptações. O planejamento estratégico é dinâmico e deve adequar-se às mudanças que ocorram no ambiente.

### 2.3.2 Planejamento Tático

É um planejamento a curto prazo, com as decisões tomadas administrativamente nos departamentos. Visando a melhoria em determinadas áreas ou setores da organização, e não nela como um todo. Tem como finalidade ser um instrumento para a implementação do Plano

Estratégico e é utilizado para planejar e controlar as decisões administrativas e operacionais, visando a eficiência (fazer bem aquilo que estamos fazendo). É uma metodologia administrativa que tem como finalidade otimizar determinada área de resultado da organização. Fischmann e Almeida (1991, p.25) definem planejamento tático (orçamento) como um “planejamento de curto prazo, predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e operações e visando à eficiência da organização”. O plano tático é o intermediário, elaborado pelos gerentes de departamentos ou, no caso da segurança pública, pelos gestores públicos.

### 2.3.3. Planejamento Operacional

Os planos operacionais são os desmembramentos dos planos táticos. É descer no detalhe e definir recursos e atividades. Maximiano (2000, p.197) o define como:

Os planos operacionais especificam as atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivo. Embora os planos operacionais sejam mais característicos da base da pirâmide organizacional, sempre há um conteúdo operacional em qualquer tipo de plano.

É o processo onde são definidas as atividades e os recursos, formalizando as metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização. O planejamento operacional é quem define como realizar os objetivos. Os planos operacionais contêm os seguintes elementos: objetivos específicos, atividades necessárias para realizar esses objetivos e recursos que devem ser mobilizados para realizar as atividades. No caso das atividades pertinentes à Polícia Civil os planos operacionais são elaborados pelos delegados em suas respectivas delegacias policiais.

Os objetivos estratégicos definem onde a organização pretende chegar. Os objetivos operacionais definem como e o que a organização deve fazer para realizar os objetivos estratégicos.

Na área da segurança pública, são considerados elementos imprescindíveis para um planejamento, o pleno conhecimento dos itens a seguir relacionados. Conforme Oliveira (2002, p.47):

- a) Missão: Origina-se da determinação de uma autoridade policial que deve definir, com precisão e clareza, os resultados finais esperados e, sempre que possível, os prazos para obtê-los.
- b) Alvo: O alvo deve ser estudado e especificado em detalhes, visando à identificação de suas peculiaridades, para facilitar a definição da melhor proposta de execução da operação. No caso da Segurança Pública seriam os “eventos sociais” (festas públicas, rebeliões presidiárias, sinistros, competições, espetáculos, e outros).
- c) Ambiente Operacional: É a área geográfica onde se desenvolve a operação. Pode ser região, cidade, bairro, rua, praça, instalação etc. Interfere significativamente nas operações, razão pela qual requer reconhecimento e estudo detalhados.
- d) Meios: São os recursos disponíveis em material e pessoal, necessários para o seu desenvolvimento e implantação. Condicionam a montagem das alternativas de execução.
- e) Procedimentos: São os comportamentos básicos a que se está subordinado, o cumprimento das metas e atingimento dos objetivos.
- f) Responsáveis: Encarregados da execução e implantação.

Sendo dada a devida atenção a esses itens como a missão, onde o policial deve receber do seu superior a missão bem definida, como esse policial deve agir para atingir o objetivo desejado. O alvo, que é o objetivo da missão, deve ser detalhado de forma minuciosa, quer seja apenas uma pessoa, onde deve haver a sua identificação com fotos, tatuagens, cicatrizes, histórico de comportamento agressivo, antecedentes criminais, círculo de amizade, como também onde há concentração de muitas pessoas como em qualquer evento público, onde é necessário ter detalhes como estimativa de participantes, para que se determine a quantidade e tipo de policiamento a ser utilizado. O ambiente operacional é a área geográfica onde se dará as operações em segurança pública, qualquer que seja a sua dimensão, devendo o policial conhecê-la detalhadamente antes da missão, para poder utilizar os veículos, armamentos e equipamentos adequados ao local. Os meios são os recursos logísticos, financeiros e de pessoal disponíveis para os serviços em segurança pública, sem essa definição clara não há como planejar as ações com vistas ao cumprimento dos objetivos desejados. Os procedimentos são as normas a que o policial está subordinado, sem o seu pleno conhecimento, o agente de segurança pública poderá transgredir leis, cometer abuso de autoridade, tornar sem efeito toda a investigação efetuada, e devido essa falta de conhecimento fazer com que a instituição policial perca credibilidade.

Estes itens acima descritos serviram como fonte da elaboração das perguntas do questionário da pesquisa deste trabalho.

### 2.3.4 Diferenças entre os planejamentos

No Quadro 1, abaixo, estão relacionadas as principais diferenças entre os tipos de planejamentos, no tocante a prazo, amplitude, conteúdo, riscos, atividades e flexibilidade.

Tabela 1 – Diferenças entre os planejamentos estratégico, tático e operacional

<b>Descrição</b>	<b>Estratégico</b>	<b>Tático</b>	<b>Operacional</b>
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Amplitude	Mais amplo. Macro orientado, aborda a empresa como uma totalidade.	Mais restrito. Aborda cada unidade da empresa separadamente.	Mais restrito. Micro orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.
Conteúdo	Genérico, sintético e abrangente.	Menos genérico e mais detalhado.	Detalhado, específico e analítico.
Riscos	Maiores	Médios	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior	Maior

Fonte: Adaptado do livro Planejamento Estratégico Oliveira (2002, p.49 e 50)

### 2.4 A Inteligência Estratégica e Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico e a inteligência estratégica interagem de forma próxima (JESUS, 2011). O planejamento estratégico exige ações relevantes para que ele seja proativo e atinja os objetivos esperados de forma eficiente e eficaz e com a máxima economia de recursos dispensados. É exigida dos gestores das organizações ter uma postura dinâmica e estar atentos às mudanças sociais e econômicas deste mundo globalizado. A inteligência estratégica é uma geração constante de perguntas e respostas com a finalidade de processamento de dados e informações, transformando-os em conhecimentos úteis à tomadas de decisão pelos gestores. Desta forma, coletando e processando as informações existentes e conhecendo integralmente o cenário onde atua e sabendo quais os objetivos a serem alcançados, que é a antecipação e preparação de adversidades futuras e aplicação da estratégia, e assim conseguir a redução de variáveis indesejadas como o aumento dos custos financeiros, fracasso e, no caso da segurança pública, o aumento do risco à integridade física dos policiais envolvidos. Dentro dos objetivos devem estar claro o que deve ser feito, para quê, como, onde, quando, e quem executará, tudo de forma objetiva e de fácil entendimento

pelos envolvidos na execução, pois a participação integral de todos é fundamental para o sucesso do planejamento. Conforme Jesus (2008) a gestão do conhecimento como um sistema que compila, organiza, processa e distribui o conhecimento adquirido dentro de uma instituição, assegura o funcionamento da mesma e também satisfaz as necessidades de novos conhecimentos por parte dos seus integrantes.

Para Jesus (2011) em seu livro *Pensamento e Planejamento Estratégico: uma abordagem competitiva*, a inteligência estratégica está associada intimamente com a estratégia, e como esta procura antecipar-se e preparar-se às constantes oscilações no ambiente em que a organização está inserida, buscando criar valores e vantagens competitivas com o maior aproveitamento dos pontos fortes e fortalecimento dos pontos fracos. O planejamento está ligado à qualidade e quantidade das informações disponibilizadas, e assim compreender os conceitos relacionados à informação e a perspectiva de informações para um planejamento estratégico objetivo, de forma que o processamento dessas informações e um controle constante e flexível, possibilitando aos gestores o conhecimento necessário para o alcance das metas desejadas. Sobre Aplicação da Inteligência Estratégica Jesus (2011, p.135) define que:

A produção de inteligência estratégica resulta em um desenvolvimento de um grande número de atividades de planejamento, busca, integração e produção de inteligências, que procedem de diversas áreas do conhecimento humano, tais como: economia, sociologia, psicologia cognitiva, lógica, epistemologia, etc. O processo de inteligência estratégica é interdisciplinar e requer a integração destas áreas do conhecimento.

O objetivo fundamental da inteligência estratégica é dotar o tomador de decisão de conhecimento útil para antecipar-se em decisões sobre fatos futuros, conforme o atendimento de seus interesses, com os meios que possa utilizar, levando em consideração os fins e os meios dos atores que participam do cenário. Desta forma, buscará intervir nas variáveis para que o futuro ocorra a seu favor.

A inteligência estratégica organizacional tem início com o desenvolvimento de sistemas internos de tecnologia de informação o qual agrega valores às informações coletadas e processadas, fornecendo subsídios aos gestores na tomada de decisão mais adequada. A aplicação da inteligência na estratégia está fundamentada em dois conceitos básicos: a necessidade e a motivação (BESSON & POSSIN, 1996, apud Jesus, 2011). A necessidade surge para suprir uma lacuna do conhecimento, tem-se que quantificar e qualificar a real necessidade. Esta precede a aquisição do saber, porque fornecerá á inteligência o essencial, que é a formulação das perguntas. Tais perguntas ajudam a encontrar o foco, com uma maior

quantidade e qualidade de perguntas, melhores informações possibilitarão a definição de objetivos e prioridades da organização. A motivação sob o aspecto da inteligência é um direcionamento para alcançar os resultados desejados. O processamento de dados transforma a inteligência numa ferramenta de poder. Os gestores de uma organização devem desenvolver ações alinhadas com as informações processadas pela Inteligência. Geralmente não é o que acontece, pois não existe a troca e disseminação das informações na organização e os objetivos não estão compreendidos por todos. É o mesmo fato existente na execução da estratégia. Sem a aplicação de um destes conceitos a atuação e resultados da inteligência serão dispersos, prejudicando o planejamento estratégico.

Conforme Besson & Possin (1996, apud Jesus, 2011, p. 192) a inteligência estratégica necessita de três instrumentos para o alcance dos seus objetivos:

1 – **Memória** – é a capacidade de estabelecer inteligências entre as informações dispersas e de conduzir investigações capazes de produzir respostas às perguntas formuladas. A memória da organização irá contribuir para desvendar e materializar a rede de informações. A memória da organização deve estar explícita e categorizada. A memória é a utilização da inteligência aprendida pela organização.

2 – **Rede** – a rede é baseada nas competências profissionais que estão alinhadas com domínios tecnológicos, científicos e comerciais. Sendo a linguagem o veículo de transmissão e ligação dos dados e informações. Assim, iremos obter as respostas apresentadas às perguntas formuladas. O confronto entre as perguntas e respostas nos conduzirá à análise e síntese, conseqüentemente à aplicação.

3 – **Análise** – a análise possui como objetivo centralizar todas as perguntas e respostas que estão circulando nas artérias da memória e das redes. A centralização é indispensável para a validação, de forma otimizada do ciclo da informação e inteligência. Cabe à análise a competência de permanentemente investigar as necessidades e transformá-las em objetivos.

#### 2.4.1 Formulação da Inteligência Estratégica

A inteligência estratégica possibilita uma integração entre os funcionários das organizações onde estão relacionados de acordo com seus objetivos, metas e culturas. A formulação da inteligência estratégica é elaborada em sete etapas, segundo (JESUS, 2011):

1º - Percepção ambiental – estar atento às constantes mudanças no cenário onde a organização atua, identificando seus pontos fracos e fortes, suas ameaças e oportunidades;

2º - Formulação de perguntas e necessidades – Estas ajudam a organização a definir o seu foco;

- 3º - Busca de Informações – na grande variedade de informações disponíveis é filtrar e processar as quais sejam importantes à organização;
- 4º - Organização das informações – é a preparação das informações para o seu processamento;
- 5º - Processamento das informações – está limitado à capacidade intelectual ou de recursos disponíveis para o processamento;
- 6º - Comunicação das informações – o conhecimento produzido tem de ser disseminado na organização;
- 7º - Uso das informações – a sua aplicação é a finalidade do processo de inteligência estratégica.

O sucesso de um processo de inteligência estratégica é a integração de todas os envolvidos numa organização onde exista uma cultura de gestão da informação, com a finalidade de alcançar os objetivos traçados no planejamento estratégico.

O Planejamento Estratégico e a inteligência estratégica em segurança pública são marcados profundamente pelo voluntarismo, desarticulação, falta de padronização e a despreocupação com a sua utilização do ponto de vista do monitoramento de resultados. Tal situação é particularmente grave no que se refere à consolidação e monitoramento dos níveis de criminalidade e na aplicação de políticas públicas e programas sociais de combate e prevenção eficientes. Como consequências imediatas e indiretas, tanto no atraso da construção de sistemas de informação criminal no Brasil, como na sua utilização são: o aumento acentuado das taxas de criminalidade; Incremento da percepção de risco das populações nos centros urbanos; Naturalização dos fenômenos da violência e criminalidade no convívio social.

A utilização dessas ferramentas e a gestão de sistemas de informação e a sua inserção na estratégia da organização policial são fundamentais para o controle da criminalidade e da violência, porque possibilita auxiliar no planejamento sobre a distribuição de contingente policial e recursos materiais, como por exemplo: a distribuição do número/modelo de viaturas necessárias para cada área, o tipo de policiamento/equipamento (ex.: policiamento com bicicletas, motos ou a cavalo, etc.), avaliações, o planejamento e o controle das ações policiais. Se por um lado ajudam a detectar problemas criminais e criar um planejamento estratégico eficiente, por outro lado, possibilitam a coordenação das atividades operacionais entre os órgãos integrantes do sistema de defesa, tais como: Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros, Administração Penitenciária e Ministério Público.

## 2.5 O Planejamento Estratégico em Segurança Pública

O Planejamento Estratégico em Segurança Pública tem a sua concepção dentro de um planejamento global, onde são definidas as políticas de segurança a serem prestadas pelo sistema de segurança pública, estabelecendo os rumos e métodos a serem seguidos, as metas a serem alcançadas e uma maior aproximação entre a instituição de segurança pública e a sociedade. Para atingir estes objetivos é necessário que sejam trocadas experiências com instituições de segurança pública que já têm planejamentos estratégicos em andamento e que estão apresentando resultados positivos no combate à criminalidade. Todavia, se faz necessário que haja adaptações à realidade do nosso Estado, tendo em vista que um planejamento estratégico não é uma “receita de bolo”, ele tem que atender às necessidades conjunturais e até culturais locais.

Como a segurança pública é um dever do Estado, realizando ações para proteger a sociedade, prevenindo e combatendo as ações criminosas, as quais atingem a todos, sem distinção de classe social, desestruturando famílias e até comunidades inteiras. Então, para prevenir a criminalidade tem que haver planejamento para direcionar as ações.

De acordo com Ferreira (2005) em seu artigo Planejamento Estratégico em Segurança Pública: “A estruturação metodológica do planejamento em segurança pública, visa identificar as reais necessidades do cenário territorial, buscando a fundamentação de políticas públicas representativas das aspirações da sociedade e que, não atuem só no contexto repressivo mas, acima de tudo, em caráter preventivo”.

No Brasil o Ministério da Justiça, através do Programa Nacional da Segurança pública, julga necessário que as políticas públicas de segurança acolham a participação de outros setores da administração pública, como também de entidades da sociedade, movimentos sociais e também a participação das universidades. Para atingir a paz desejada é necessária uma transformação estrutural nas ações de segurança pública, com enfoque na prevenção e da gestão, com ações que efetivamente reduzam a criminalidade. Para essas mudanças a revista da Secretaria Nacional de Segurança pública JUSTIÇA (2007, P. 11), informa:

A reforma das polícias deve estar associada à constituição de um novo ângulo de abordagem da problemática da segurança pública; à formação de um novo profissional para a gestão da política de segurança e a negociação de uma nova aliança com a sociedade. [...] Todas essas mudanças devem ser acompanhadas de uma transformação gradual das políticas que inclua a revisão de alguns de

seus valores fundamentais, de sua identidade institucional, de sua cultura profissional e de seu padrão de comportamento.

Como essas transformações propostas envolvem mudanças de comportamento, existe uma grande dificuldade natural para serem incorporadas, pois exige modernização tecnológica e logística dos órgãos de segurança pública, o que em muitos estados brasileiros é dificultado pela falta de recursos, ou pela falta de vontade política. Por isso que esses tipos de transformações demandam muito tempo para a sua implantação. Para tanto, é necessário um direcionamento das atenções para cursos de capacitação específicos, de acesso a informação por todos policiais, e, principalmente, a motivação para que esses servidores, em todos os escalões, aceitem e incorporem essas mudanças.

A Secretaria Nacional de Segurança Pública vem desenvolvendo ações para a reforma das polícias no Brasil, que mesmo de forma lenta e não abrangente, pois a falta de conhecimento por parte de muitos gestores em segurança pública faz com que essas ações não beneficiem os seus estados. Dessas ações, a revista da Secretaria Nacional de Segurança Pública, destaca: JUSTIÇA (2007, p. 150).

a) Criação dos Gabinetes de Gestão Integrada nas 27 Unidades da Federação; b) Implantação da Força Nacional de Segurança Pública; c) Criação do Sistema Nacional de Estatísticas de Segurança Pública e Justiça Criminal; d) Estruturação do Sistema Nacional de Inteligência; e) Implantação da Matriz curricular de Ensino policial; f) Criação da Rede Nacional de ensino à Distância em Segurança Pública; g) Padronização das ações e procedimentos dos Corpos de Bombeiros de todo o país; h) Elaboração da política nacional de Modernização das Polícias Civis; i) Criação do Observatório Democrático de Práticas de Prevenção à Violência e Criminalidade. [...] essas ações iniciaram um processo de padronização de técnicas e procedimentos [...] que constitui o alicerce para se efetuar uma interação consistente de diferentes organizações de segurança pública.

Na Paraíba as ações de planejamento estratégico e de inteligência estratégica em segurança pública estão em evolução, várias medidas estão sendo tomadas para adequar-se ao novo cenário nacional, tais como:

Lei nº 10.338/14, regulamentada pelo Decreto 35.224/14, que criou o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança e Defesa Social do Estado da Paraíba, com a finalidade de realizar e sistematizar permanentemente o processamento de dados para a produção de conhecimento referente à criminalidade no Estado, contribuindo também na criação de uma doutrina de inteligência policial, articulando a comunicação entre os órgãos de segurança pública, Receita

Federal, Receita Estadual e Ministério Público; Reuniões semanais de gestores para monitoramento e acompanhamento das ações de combate à criminalidade; Criação do Programa Paraíba Unida Pela Paz; Criação das Áreas Integradas de Segurança Pública – AISP; Realização de vários cursos de capacitação na Academia de Polícia Civil, como também no Centro de Ensino da Polícia Militar; Renovação da frota de viaturas policiais e do armamento; Nova Central de Polícia da Capital; Nova Academia de Polícia Civil. Modernização dos equipamentos do Instituto de Polícia Científica – IPC; Reformas nas delegacias de polícia; Montagem de uma equipe ações estratégicas com servidores focados nesse assunto. Entretanto, ainda há muito a ser feito para a redução da criminalidade no nosso Estado, principalmente na região metropolitana da capital, onde os índices de homicídios estão elevados, e no interior do estado os assaltos a bancos e caixas eletrônicos vêm preocupando a população. Por isso a necessidade de planejar estrategicamente as ações, de prevenção e combate à criminalidade.

### 3 METODOLOGIA

#### **Tipo de pesquisa**

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa de caráter quantitativo, por ser um método que utiliza a estatística como ferramenta, onde geralmente são utilizados questionários para um levantamento de dados, como também por ser necessário realizar um estudo exploratório das fontes bibliográficas documentais através de livros e artigos que servirão como base da pesquisa. Para Staw (*apud* Roesch, 1996, p.123) “a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações”. Quando se trata de programas abrangentes, como reestruturação do trabalho, sistema participativo, programa de incentivos, é interessante introduzir mudanças numa base experimental. A ideia é testar se vale a pena introduzir tal sistema ou programa; se o momento é oportuno; se as pessoas vão ter condições de operá-lo e, evidentemente, se produz bons resultados.

A pesquisa é um meio utilizado para identificar um problema ou fato existente, obter conhecimento sobre a sua realidade, e possibilitar ações que se façam necessárias à sua solução. Para o que se pretende neste trabalho, foi realizada uma pesquisa descritiva, com a aplicação de um questionário junto aos policiais civis das Delegacias de Polícia Civil da região metropolitana da Capital.

Segundo Gil (1995), “a pesquisa descritiva tem como escopo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis”. Para Roesch (1996, p.122) “se o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros tem certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo”. Ainda segundo Roesch (1996, p.129) “pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, [...] censo, levantamentos de opinião pública ou pesquisas de mercado procuram fatos descritivos; buscam informação necessária para a ação ou predição”.

#### **Universo da pesquisa**

A pesquisa foi realizada junto aos Delegados, Agentes de Investigação e Escrivães da Polícia Civil da região metropolitana Capital do Estado da Paraíba, por se tratarem da principal área de interesse desta pesquisa, os quais são detalhados no quadro 2 a seguir:

Tabela 2: Delegados, Agentes de Investigação e Escrivães da Polícia Civil da Paraíba.

CARGO	TOTAL NO ESTADO	TOTAL NA REGIÃO METROPOLITANA
DELEGADOS	312	108
AGENTES DE INVESTIGAÇÃO	1.043	371
ESCRIVÃES	276	85
TOTAIS	1.631	564

Fonte: Gerência de Recursos Humanos – Secretaria da Segurança Pública da Paraíba (2016).

O questionário foi respondido por policiais civis da ativa, na região metropolitana da capital do Estado, os quais, para um melhor entendimento, detalhamos no Quadro 3, abaixo:

Tabela 3: Amostra dos policiais civis da Polícia Civil da Paraíba participantes da pesquisa.

CARGO	PESQUISADOS	PERCENTUAL NA REGIÃO METROPOLITANA	PERCENTUAL NO ESTADO
DELEGADO	11	10,18%	3,52%
AGENTE DE INVESTIGAÇÃO	38	10,24%	3,64%
ESCRIVÃO	9	10,58%	3,26%
TOTAL	58	10,28%	3,55%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

O questionário foi aplicado junto a delegados, agentes de Investigação e escrivães nas delegacias da Polícia Civil da região metropolitana da Capital do Estado da Paraíba. Este questionário teve o objetivo de identificar o nível de conhecimento e de comprometimento destes policiais civis quanto ao uso do planejamento estratégico nas ações em segurança pública no estado da Paraíba. A partir da análise desses dados é possível sugerir aos gestores da Secretaria de Estado da Segurança direcionar programas e ações voltadas à capacitação dos profissionais e incentivo à implantação de uma cultura de planejamento e inteligência estratégicas nas ações da Polícia Civil da Paraíba e dessa forma, aperfeiçoar o combate à criminalidade.

O questionário foi aplicado a uma amostragem de 58 policiais civis (Delegados, Agentes de Investigação e Escrivães), o que equivale a 10,28% do quadro efetivo dos policiais civis paraibanos da região metropolitana da Capital do Estado e numa comparação a nível estadual, o percentual é de 3,55 %. O objetivo é dimensionar a postura estratégica, qual o nível de compreensão destes policiais quanto ao planejamento estratégico e a inteligência estratégica em segurança pública. O referido questionário é composto de quatorze perguntas, sendo o instrumento de pesquisa disponibilizado no Apêndice A.:

##### 4.1 Da análise das respostas

###### 1) Qual a sua função?

Foram selecionadas as funções de Delegado, Agente de Investigação e Escrivão, por serem as que estão relacionados diretamente com as ações nas atividades de segurança pública, os quais estão mais sujeitos a riscos não previstos. O objetivo de terem sido pesquisados separadamente é o de analisar o nível de conhecimento individual da categoria e possibilitar sugerir ações futuras para tal função.

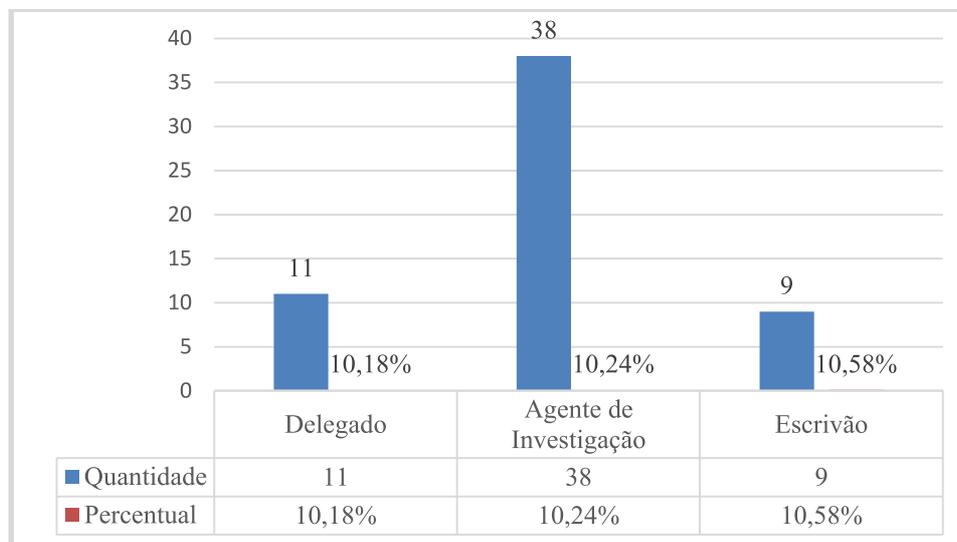
Foram apresentadas as seguintes respostas:

Tabela 4: Respostas da questão 1 – Qual a sua função?

<b>Função</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Delegado	11	10,18%
Agente de Investigação	38	10,24%
Escrivão	9	10,58%
TOTAL	58	10,28%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Figura 01: Respostas da questão 1



2) Quantos cursos de capacitação você participou nos últimos dois anos?

Tabela 5: Respostas da pergunta 02

Quesito	Delegados	Agentes	Escrivães	Percentual unificado
Mais de quatro	18,18%	21,05%	-	17,24%
Três	27,27%	10,53%	11,11%	13,79%
Dois	9,10%	31,58%	11,11%	24,14%
Um	18,18%	13,16%	33,33%	17,24%
Nenhum	27,27%	23,68%	44,45%	27,59%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Esta pergunta visa conhecer o interesse dos policiais quanto a sua busca pela capacitação profissional. Considerando-se as duas primeiras respostas unificadas o percentual de participação dos policiais civis em cursos de capacitação é de 31,03%. Como os demais policiais civis podem, sem qualificar-se, executar o combate à criminalidade que está em constante evolução?

Figura 02: Respostas da questão 2

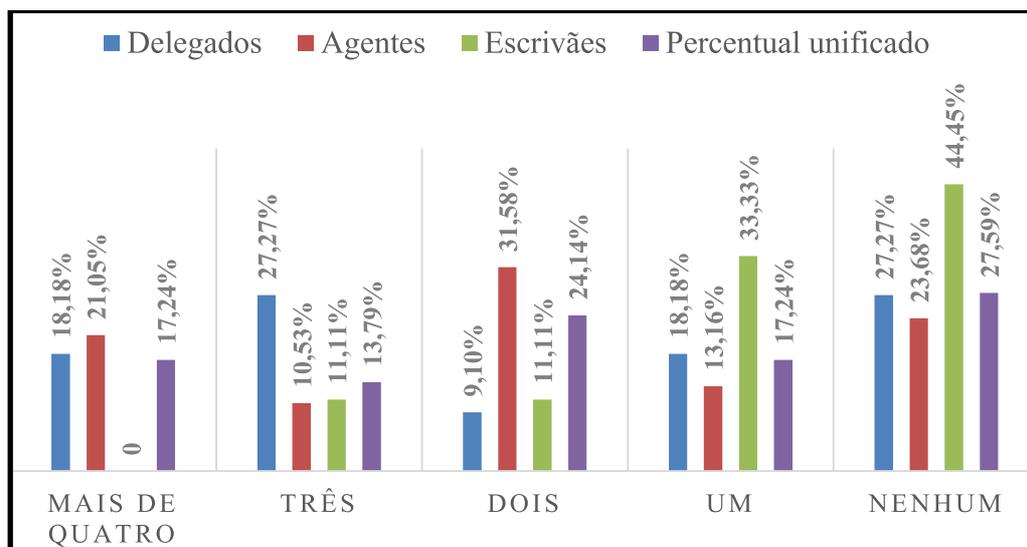
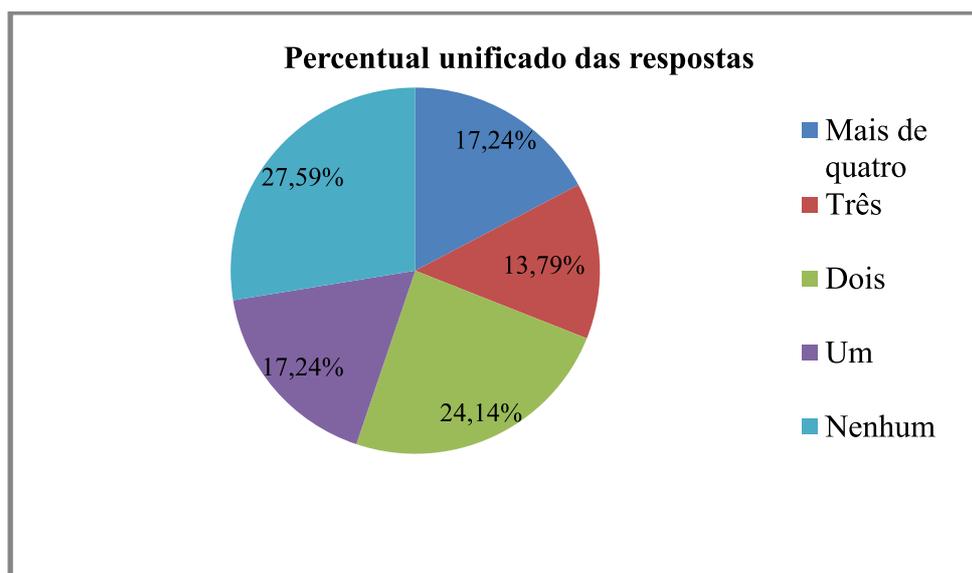


Figura 03: Respostas unificadas da questão 2



3) Como é o seu nível de conhecimento estatístico dos crimes praticados na sua área de abrangência da sua delegacia?

Para haver algum planejamento, é necessário conhecer o que irá combater, caso contrário o serviço prestados será ineficiente.

Tabela 06: resposta da pergunta 03

Quesito	Delegados	Agentes	Escrivães	Percentual unificado
Pleno	36,37%	13,16%	-	15,52%
Satisfatório	27,27%	36,84%	11,12%	31,04%
Razoável	18,18%	39,47%	44,44%	36,20%
Pouco	9,09%	10,53%	22,22%	12,07%
Desconheço	9,09%	-	22,22%	5,17%
total	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Não há como direcionar ações de combate à criminalidade sem conhecer o que será enfrentado. Considerando as duas respostas unificadas pleno e satisfatório o percentual é de 46,56%.

Figura 04: Respostas da questão 3

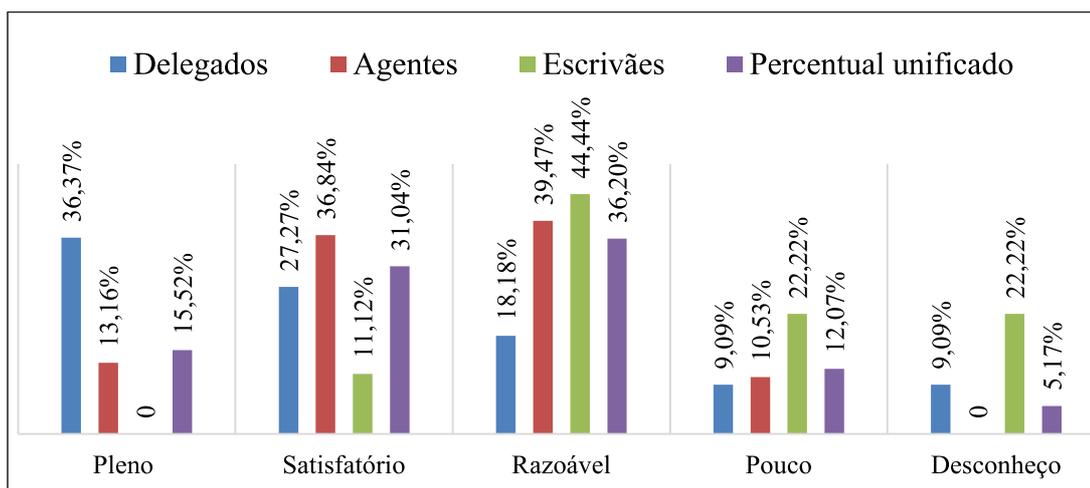
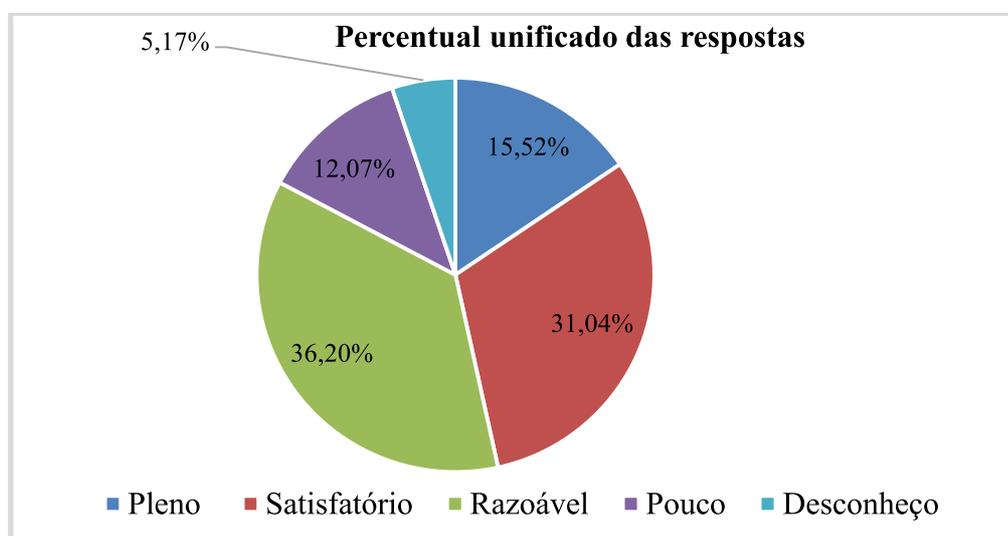


Figura 05: Respostas unificadas da questão 3



- 4) Você tem acesso a algum banco de dados atualizado com: tipos de crime, modus operandi (modo de operação), ficha de criminosos que atuam na sua área de trabalho?

Tabela 07: Respostas da pergunta 04

Quesito	Delegados	Agentes	Escrivães	Percentual unificado
Pleno	9,09%	2,63%	-	3,45%
Satisfatório	27,28%	28,95%	-	24,14%
Razoável	36,36%	13,16%	11,12%	17,24%
Pouco	9,09%	31,58%	22,22%	25,86%
Desconheço	18,18%	23,68%	66,66%	29,31%
total	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Sem um banco de dados atualizado, o trabalho policial fica oneroso e ineficaz. Considerando-se as respostas unificadas pleno e satisfatório o percentual é de 27,59%.

Figura 06: Respostas da questão 4

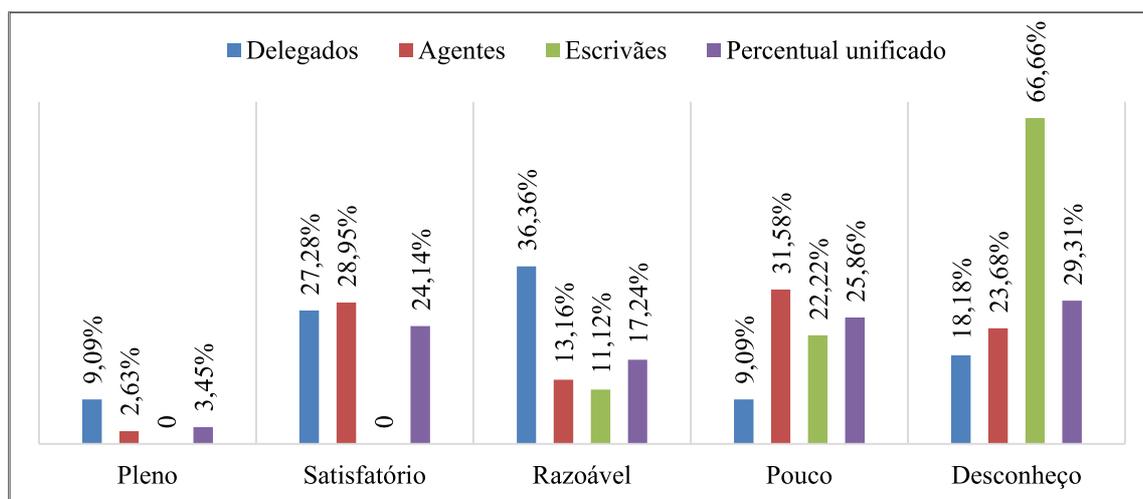
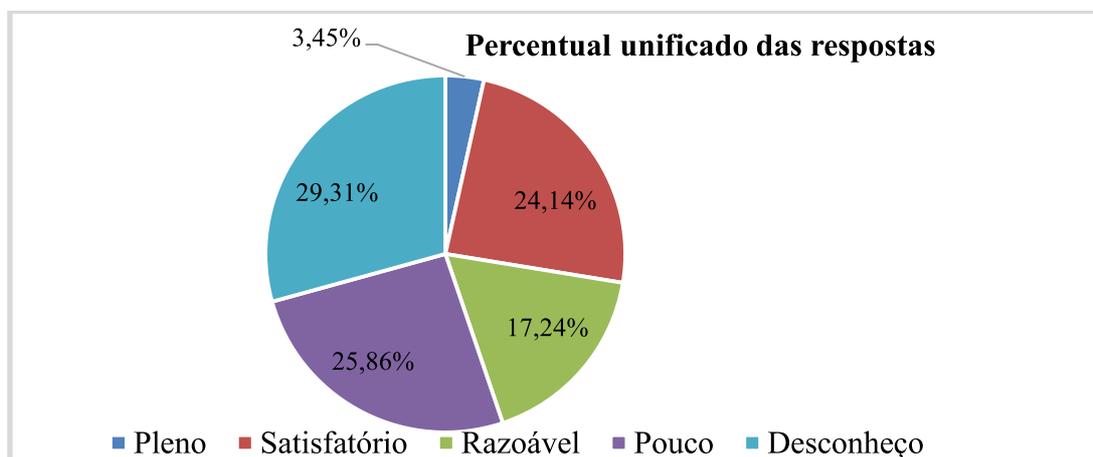


Figura 07: Respostas unificadas da questão 4



- 5) Como é o seu conhecimento geográfico da área de atuação da sua delegacia, tais como: localização das ruas, tipo de pavimento, trafegável a que tipo de transporte, rotas alternativas?

Tabela 08: Respostas da pergunta 05

Quesito	Delegados	Agentes	Escrivães	Percentual unificado
Pleno	18,18%	21,05%	-	17,24%
Satisfatório	18,18%	42,11%	22,22%	34,48%
Razoável	27,27%	23,68%	44,44%	27,59%
Pouco	27,27%	10,53%	11,12%	13,79%
Desconheço	9,10%	2,63%	22,22%	6,90%
total	100	100	100	100

Fonte: elaborado pelo pesquisador

A falta de conhecimento geográfico da área onde atua acarreta na demora ao atendimento de ocorrências policiais, desperdício de tempo e de combustível para localizar determinado local, e muitas vezes a missão deixa de ser cumprida pela não localização do endereço. A possibilidade de utilizar viaturas inadequadas para determinado local. A possibilidade de fuga de criminosos por rotas alternativas. Sendo consideradas as respostas unificadas pleno ou satisfatório o percentual é de 51,72%.

Figura 08: Respostas da questão 5

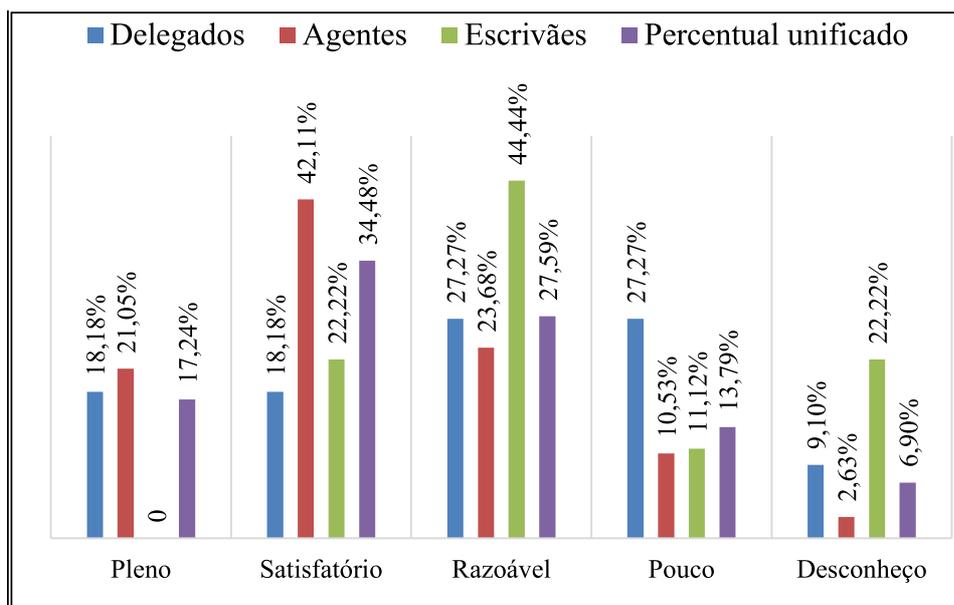
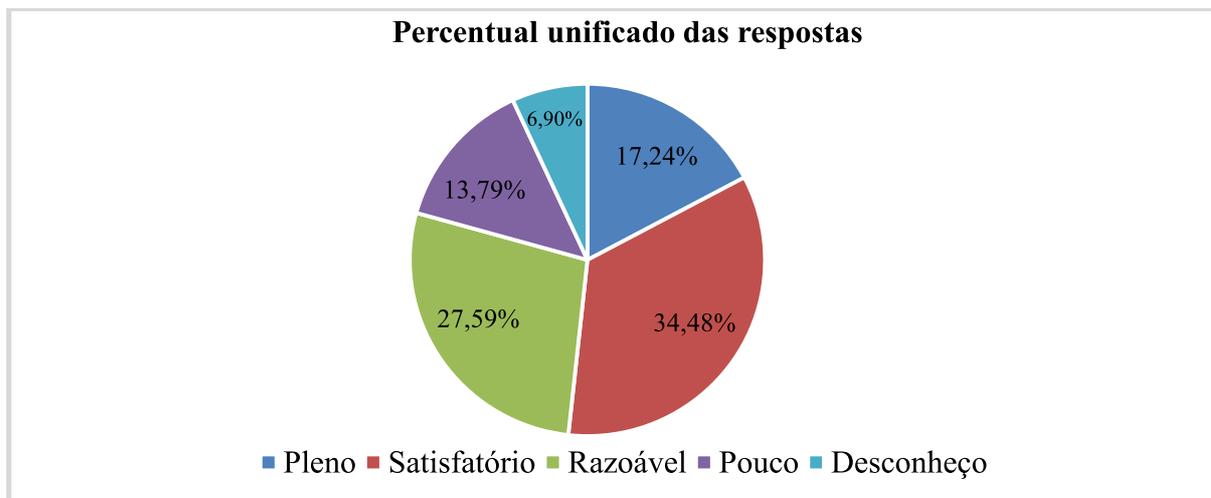


Figura 09: Respostas unificadas da questão 5



6) Você faz um planejamento para as missões que vai realizar?

Tabela 09: Respostas da pergunta 06

Quesito	Delegados	Agentes	Escrivães	Percentual unificado
Sempre	100%	55,27%	44,45%	62,07%
Nem sempre	-	15,79%	22,22%	13,79%
As vezes	-	21,05	11,11%	15,52%
Raramente	-	5,26%	11,11%	5,17%
Nunca	-	2,63%	11,11%	3,45%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Os dados mostram um aumento no interesse no planejamento das ações em segurança pública, principalmente pelos delegados, evidenciando a necessidade de melhor capacitar e estimular os demais policiais civis para uma cultura estratégica. Consideradas as duas primeiras respostas unificadas (sempre ou nem sempre) o percentual é de 75,86%.

Figura 10: Respostas da questão 6

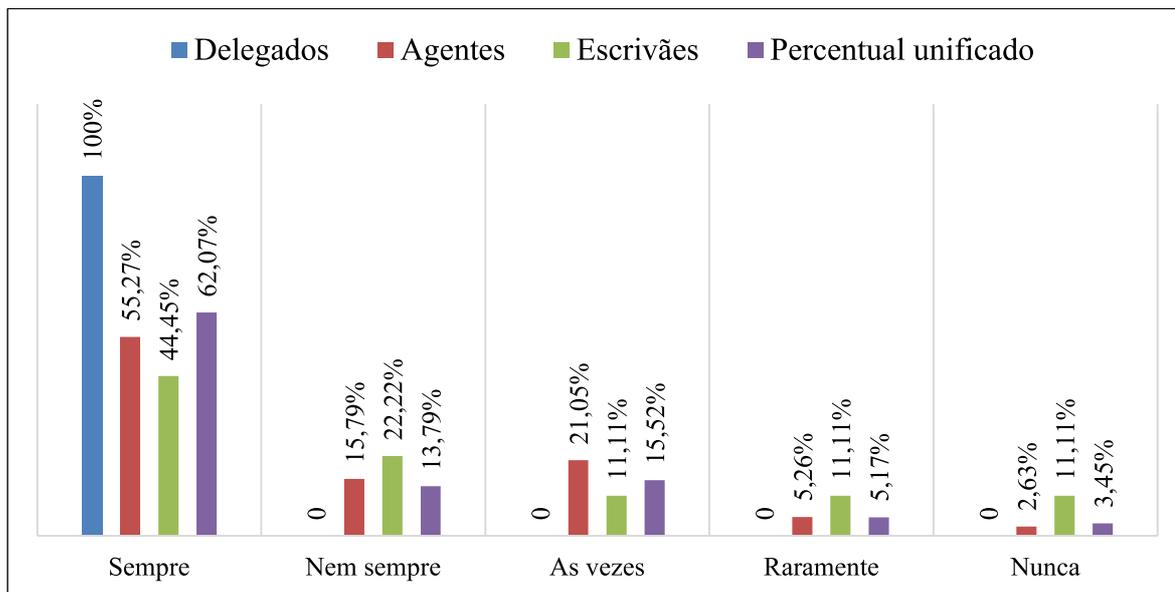
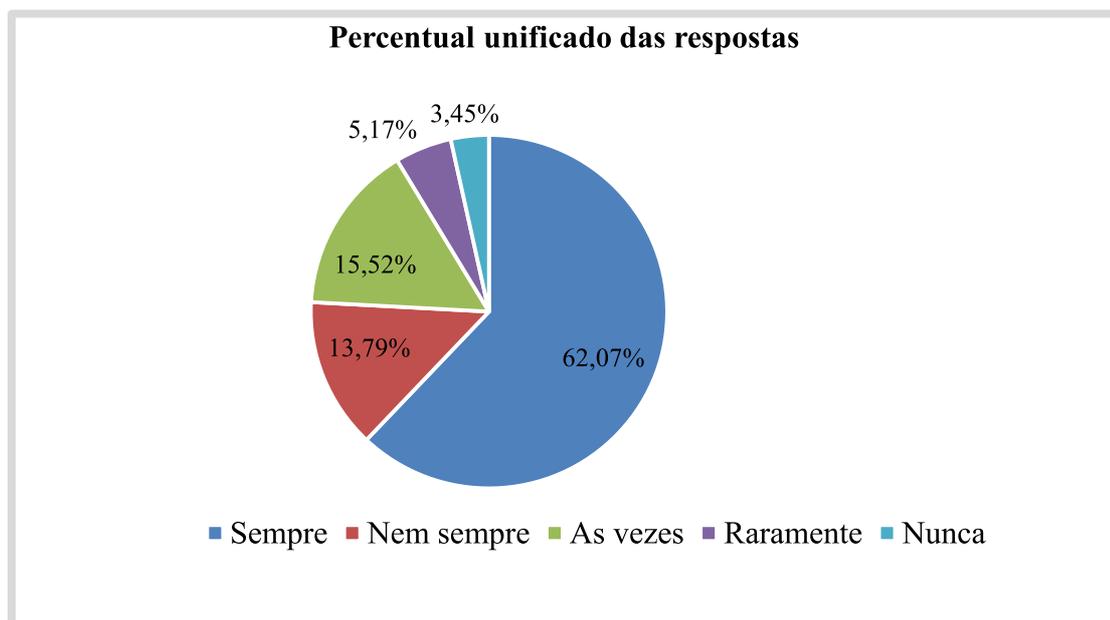


Figura 11: Respostas da questão 6



7) Você faz alguma avaliação prévia do armamento, equipamentos e veículo a ser utilizado em cada missão?

Tabela 10: Respostas da pergunta 07

Quesito	Delegados	Agentes	Escrivães	Percentual unificado
Sempre	72,73%	68,42%	11,12%	60,34%
Nem sempre	9,09%	10,53%	22,22%	12,07%
As vezes	18,18%	13,16%	22,22%	15,52%
Raramente	-	5,26%	22,22%	6,90%
Nunca	-	2,63%	22,22%	5,17%
total	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

As respostas mostram um dado preocupante, pelo fato dessas ações serem de vital importância para a segurança do policial, evidenciando a falta de atenção até mesmo com o planejamento operacional. Mostra a necessidade urgente de mudança comportamental desses servidores. Considerando primordiais as respostas unificadas sempre o percentual é 60,34%.

Figura 12: Respostas da questão 7

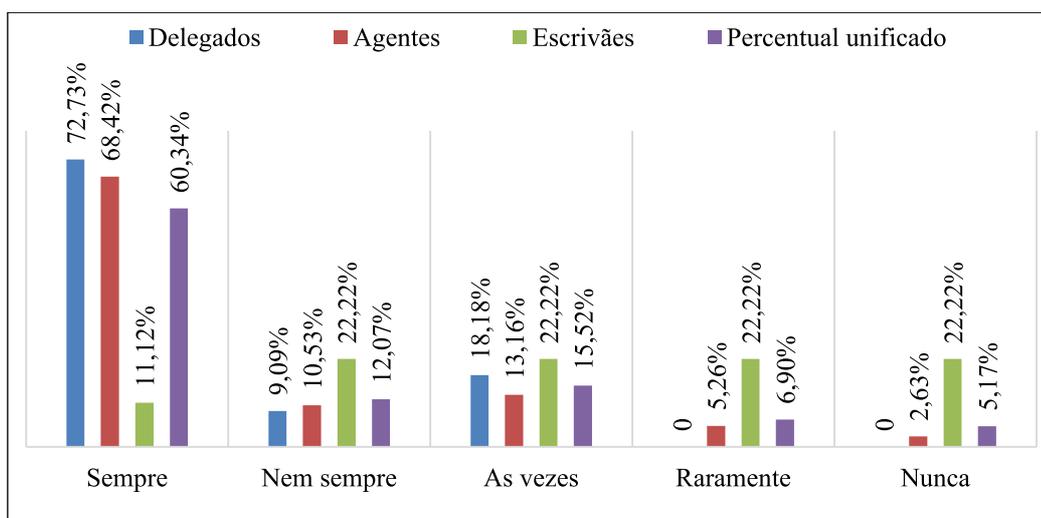
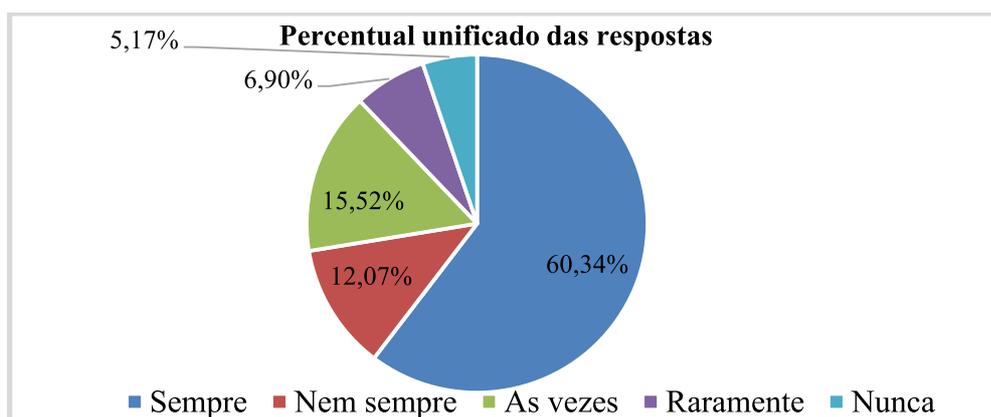


Figura 13: Respostas unificadas da questão 7



8) Como é o seu acesso a sistemas de informações que agilize o seu trabalho de investigação?

Tabela 11: Respostas da pergunta 08

Quesito	Delegados	Agentes	Escrivães	Percentual unificado
Pleno	18,18%	13,16%	-	12,07%
Satisfatório	27,27%	39,47%	22,22%	34,48%
Razoável	45,46%	23,69%	22,22%	27,59%
Pouco	-	21,05%	22,22%	17,24%
Nenhum	9,09%	2,63%	33,34%	8,62%
total	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Não há como prestar um serviço eficiente sem acesso às ferramentas tecnológicas existentes atualmente, como: banco de dados informatizados, internet, Infoseg e outros. Em muitos casos os policiais ainda utilizam fichas ou álbuns pessoais de fotos de criminosos. As respostas unificadas (pleno e satisfatório) atingiram apenas 46,55%.

Figura 14: Respostas da questão 8

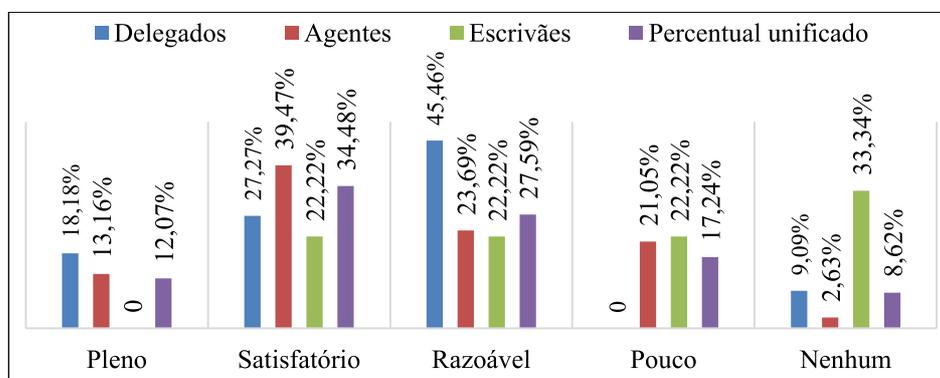
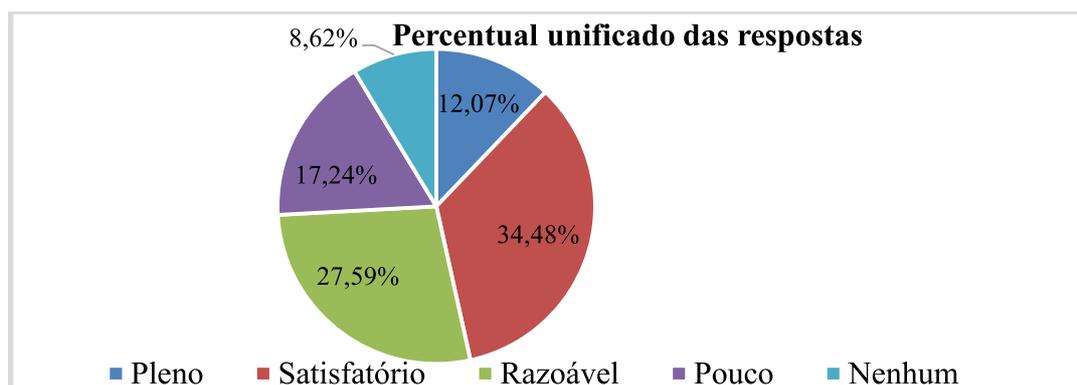


Figura 15: Respostas da questão 8



- 9) Como é o controle estatístico dos locais e tipos de crime de maior incidência na área da sua delegacia?

Tabela 12: Respostas da pergunta 09

Quesito	Delegados	Agentes	Escrivães	Percentual unificado
Pleno	27,27%	15,79%	22,22%	18,96%
Satisfatório	9,09%	26,32%	11,11%	20,69%
Razoável	36,37%	31,58%	11,11%	29,31%
Pouco	18,18%	21,05%	11,11%	18,97%
Nenhum	9,09%	5,26%	44,45%	12,07%
total	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Não é possível um combate eficiente à criminalidade se o policial não sabe dimensionar os tipos de crime que ocorrem na área onde atua. E um dado crítico é o percentual das respostas unificadas (pleno ou satisfatório) que atinge apenas 39,65%.

Figura 16: Respostas da questão 9

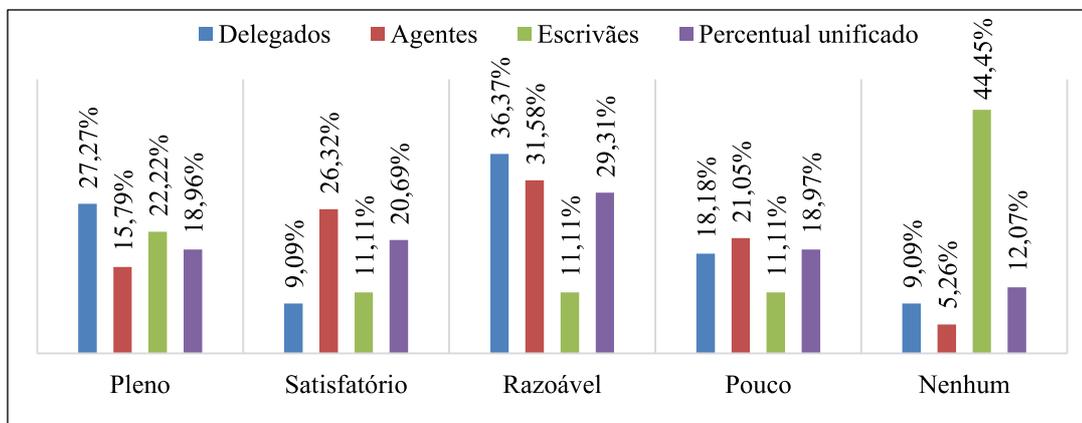
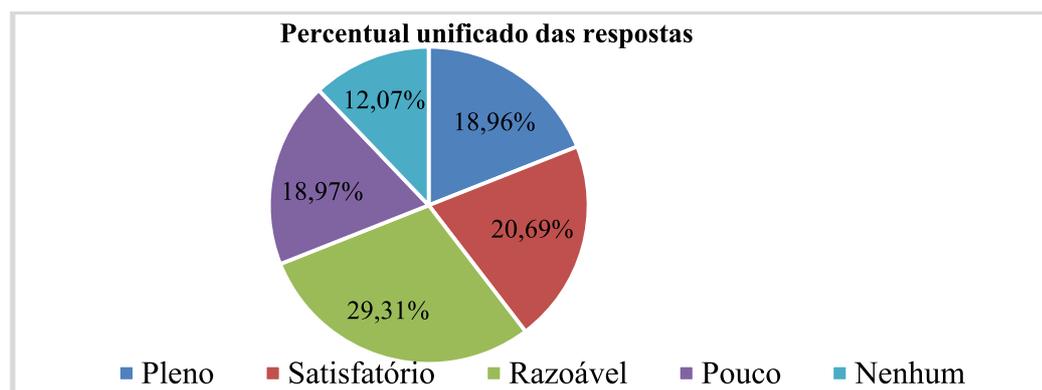


Figura 17: Respostas da questão 9



10) Você recebe uma ordem de missão tendo bem definida pelo seu superior a sua finalidade, o resultado esperado, o prazo para conclusão?

Tabela 13: Respostas da pergunta 10

Quesito	Delegados	Agentes	Escrivães	Percentual unificado
Sempre	9,09%	18,42%	11,11%	15,52%
Nem sempre	45,45%	52,63%	44,45%	50%
As vezes	36,37%	15,79%	22,22%	20,69%
Raramente	-	7,90%	-	5,17%
Nunca	9,09%	5,26%	22,22%	8,62%
total	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Se o policial não recebe com clareza, por parte do seu superior, a missão tendo bem definidos os resultados esperados, os prazos e metas, poderá prestar um serviço que não era o desejado pela instituição, acarretando perda de tempo e de recursos financeiros. O percentual das respostas (sempre ou nem sempre) é de 65,52%.

Figura 18: Respostas da questão 10

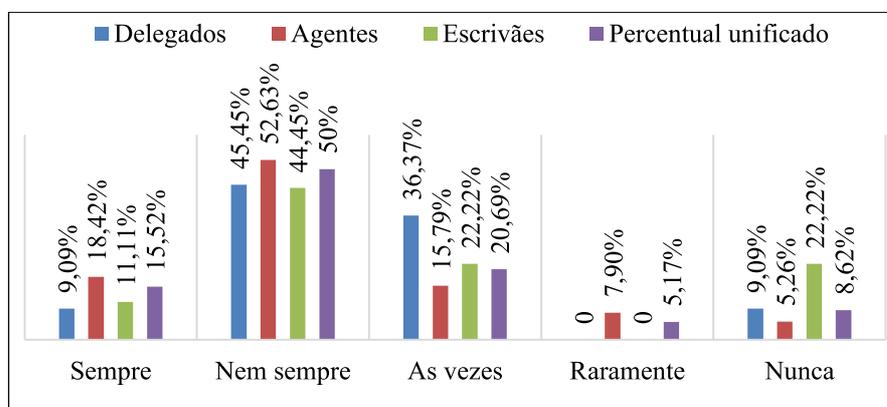
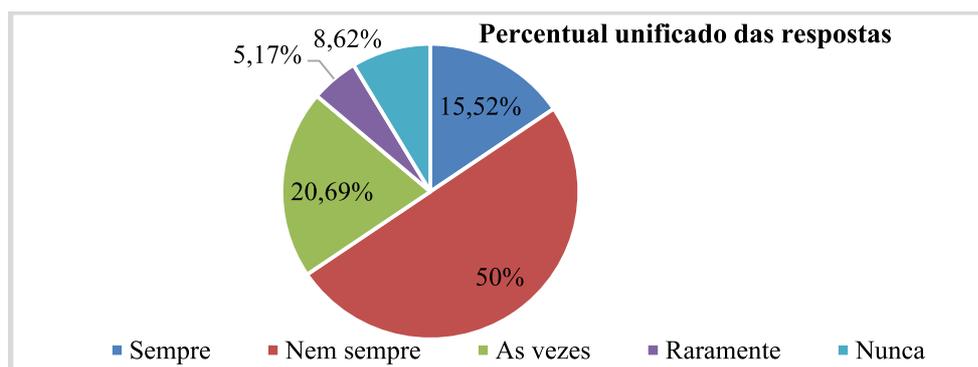


Figura 19: Respostas unificadas da questão 10



11) Como é o seu conhecimento sobre os estatutos, normas e comportamentos básicos a que está subordinado?

Tabela 14: Respostas da pergunta 11:

Quesito	Delegados	Agentes	Escrivães	Percentual unificado
Pleno	27,27%	15,79%	-	15,52%
Satisfatório	54,55%	47,36%	33,33%	46,55%
Razoável	18,18%	26,32%	22,22%	24,14%
Pouco	-	10,53%	33,33%	12,07%
Nenhum	-	-	11,12%	1,72%
total	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Sem o conhecimento dos seus próprios regulamentos institucionais, não é possível realizar o seu trabalho de forma correta. Por isso as ocorrências de abuso de autoridade, inquéritos policiais com provas materiais canceladas pelo poder judiciário, por terem sido obtidas de forma ilegais. As respostas unificadas (pleno ou satisfatório) foi de 62,07%.

Figura 20: Respostas da questão 11

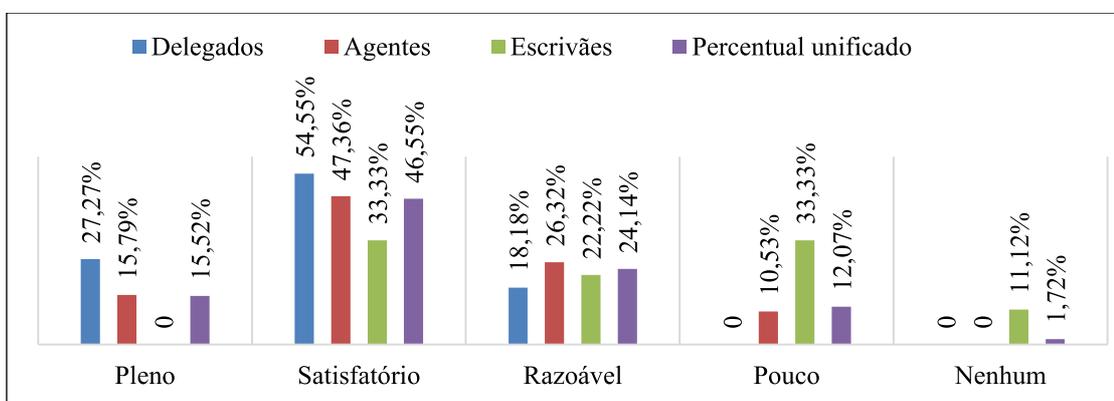
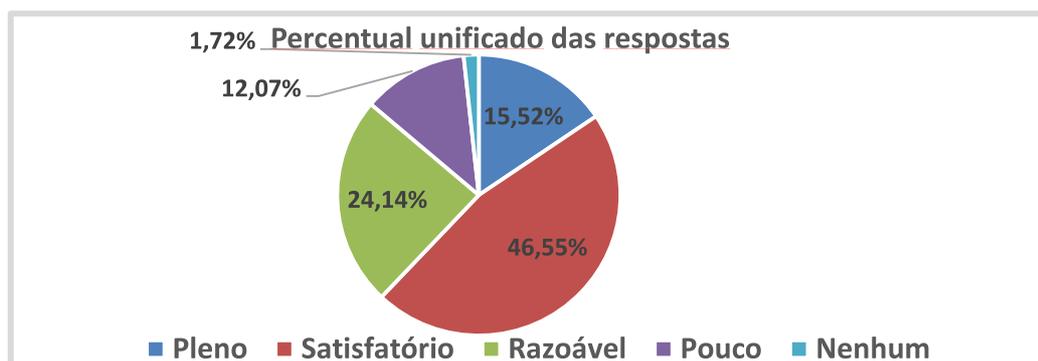


Figura 21: Respostas unificadas da questão 11



## 12) Existe Planejamento Estratégico na sua Delegacia?

Para diagnosticar se há alguma ação de planejamento naquela unidade policial.

Tabela 15: Respostas da pergunta 12

Quesito	Delegados	Agentes	Escrivães	Percentual unificado
Sim	63,64%	44,74%	11,12%	43,10%
Não sei	9,09%	23,68%	44,44%	24,14%
Não	27,27%	31,58%	44,44%	32,76%
total	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Um planejamento estratégico exige o envolvimento de todos da equipe. As respostas desta questão evidenciam uma falta de conhecimento da maioria dos entrevistados sobre o que é planejamento estratégico. O percentual dos que afirmam (sim) é de apenas 43,10%.

Figura 22: Respostas da questão 12

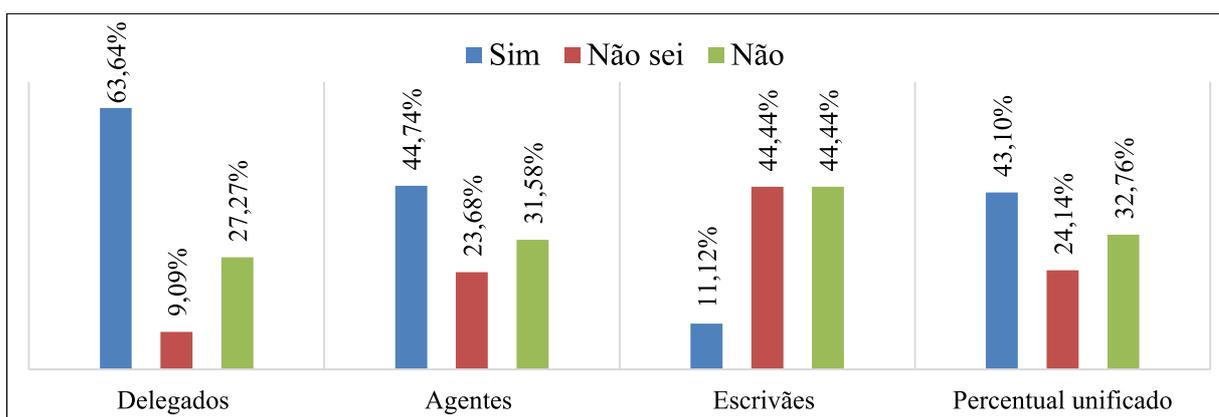
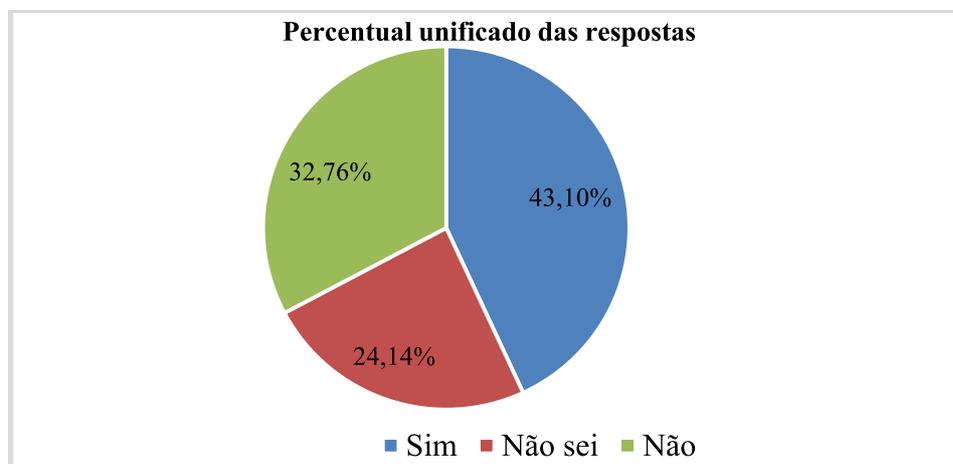


Figura 23: Respostas unificadas da questão 12



### 13) Existe Planejamento Estratégico na Polícia Civil da Paraíba?

Para diagnosticar o nível de compreensão ou de envolvimento dos policiais sobre as ações de planejamento estratégico na Polícia Civil da Paraíba.

Tabela 16: Respostas da pergunta 13

Quesito	Delegados	Agentes	Escrivães	Percentual unificado
Sim	63,64%	47,37%	22,22%	46,55%
Não sei	36,36%	39,47%	33,33%	37,93%
Não	-	13,16%	44,45%	15,52%
total	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

As respostas confirmam a falta de disseminação entre os policiais civis sobre conceitos de planejamento estratégico. O percentual dos que afirmam (sim) é de apenas 46,55%.

Figura 24: Respostas da questão 13

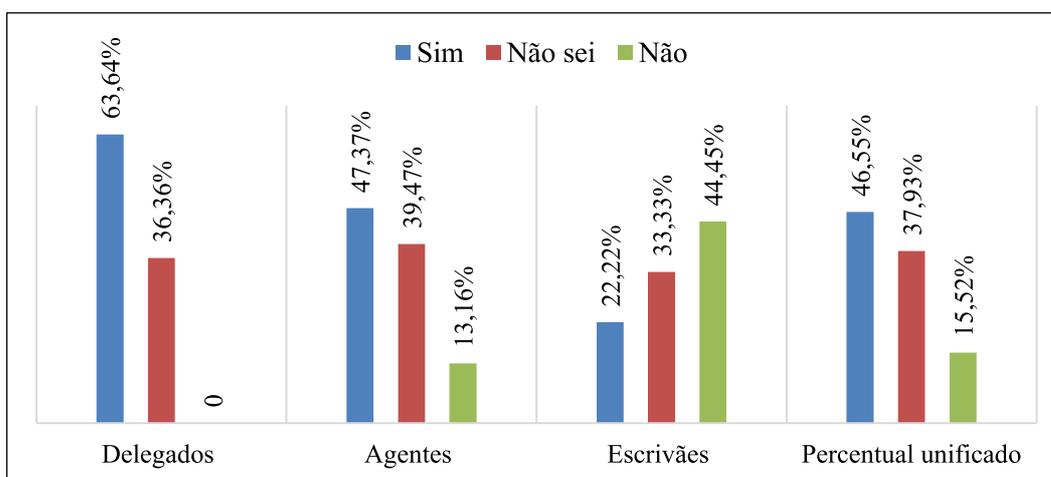
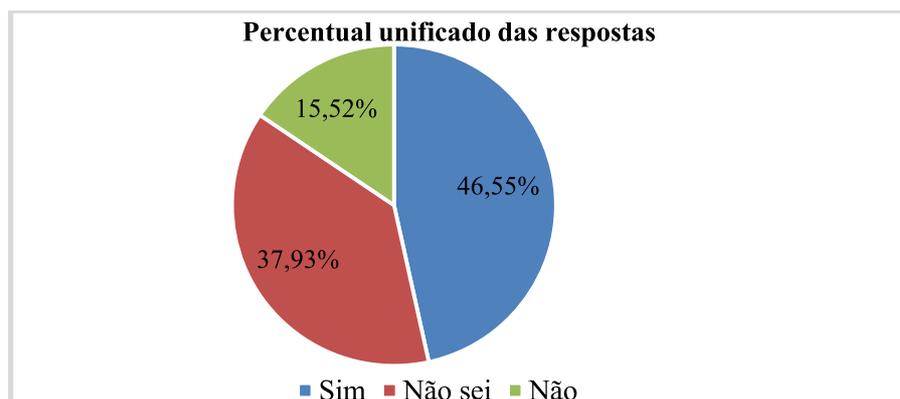


Figura 25: Respostas unificadas da questão 13



14) Como é o seu conhecimento sobre Planejamento ou Inteligência Estratégicos?

Tabela 17: Respostas da pergunta 14

Quesito	Delegados	Agentes	Escrivães	Percentual unificado
Pleno	18,18%	10,53%	-	10,34%
Satisfatório	27,28%	36,84%	11,12%	31,04%
Razoável	36,36%	21,05%	44,44%	27,59%
Pouco	18,18%	23,69%	22,22%	22,41%
Nenhum	-	7,79%	22,22%	8,62%
total	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Os resultados das respostas unificadas (pleno ou satisfatório) que é de 41,38%, apontam para a necessidade de capacitação desses profissionais, para um engajamento numa cultura de planejamento e inteligência estratégicos, e dessa forma atingir as metas desejadas.

Figura 26: Respostas da questão 14

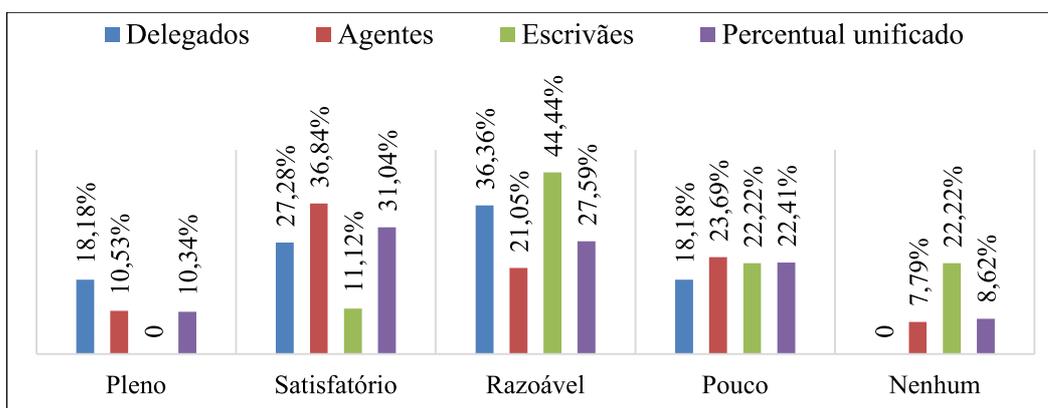
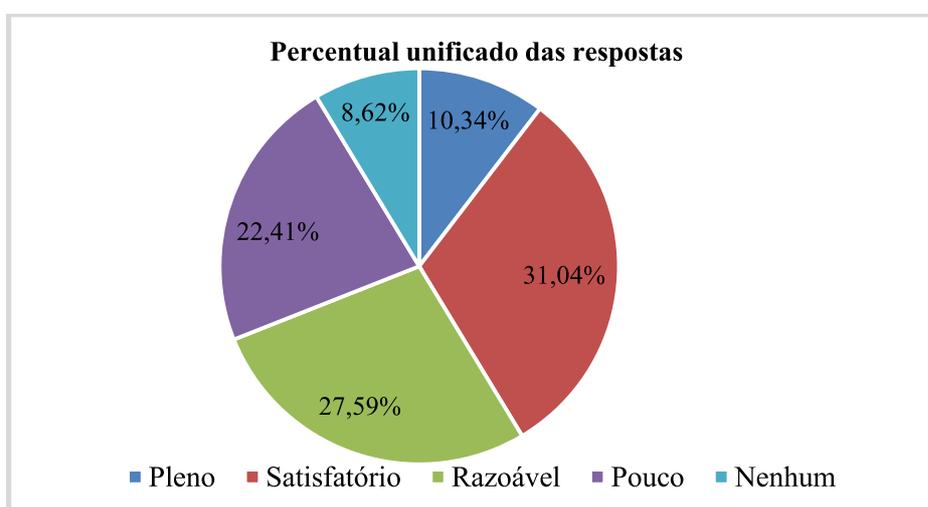


Figura 27: Respostas da questão 14



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa poderá servir para os gestores da área da Polícia Civil, como um instrumento para auxiliá-los no processo de gestão, possibilitando priorizar ações de capacitação dos nossos policiais, como também dos próprios gestores e com isso, desencadear um pensamento estratégico. Primeiro com a busca pelo conhecimento teórico existente sobre o assunto, das experiências já vivenciadas em outros órgãos de segurança pública. A pesquisa constatou que não é dada a devida importância ao planejamento estratégico ou à inteligência estratégica, quanto às adversidades oriundas do processo de mudanças pelo qual passa a sociedade de forma contínua, e que atropelam qualquer instituição que não atentar para elas e se preparem para enfrentar os desafios que estão por vir.

Após os estudos sobre as bibliografias conceituais em livros e artigos sobre planejamento estratégico e inteligência estratégica, ficou esclarecido o seu poder de interferir positivamente na qualidade dos serviços prestados, como na diminuição dos índices das ocorrências policiais no nosso Estado.

O presente trabalho alcançaria seu fim ao ser percebido por todos os gestores e os demais policiais civis, que o planejamento e a inteligência estratégicos são ferramentas eficientes e eficazes e que através da sua aplicação nas ações na área de segurança pública, contribuam na redução da criminalidade, pelo uso adequado dos recursos financeiros, logísticos e humanos, como também da redução dos riscos, as vezes fatais, para os policiais no cumprimento de sua atividade. Faz-se necessária a implementação de uma cultura estratégica na área da segurança pública, que mesmo já discutido e aconselhado em vários projetos científicos, mas nunca totalmente implementada. A maioria das decisões em segurança pública é de forma intempestiva, é claro que os planejadores não tem tempo suficiente para realizar trabalhos minuciosos. Torna-se problemático sondar todas as fontes de dados disponíveis, entre as quais: estatísticas anteriores, a rede mundial de computadores e o serviço de inteligência, a aplicação de projetos já existentes em segurança pública que estão apresentando resultados satisfatórios na redução da criminalidade e que são ignorados.

Constatamos que para a elaboração de um planejamento estratégico de uma organização requer a quebra de velhos paradigmas e a incorporação de novos modelos de gestão empresarial. O desenvolvimento do planejamento estratégico é complexo e relevante e, portanto, exige a participação de todos na sua aplicação. A equipe encarregada do planejamento estratégico deve ser composta por um grupo criteriosamente e minuciosamente escolhido entre os melhores gestores e colaboradores da organização. O perfil de todos os

integrantes do grupo deve ter, dentre outras características, além do conhecimento técnico necessário em planejamento estratégico, considerável capacidade de negociação, diálogo e experiência organizacional, de modo que tenham uma visão ampla de toda a organização, dos seus ambientes internos e externos. A implantação do planejamento estratégico e da inteligência estratégica consiste no conjunto de esforços organizacionais para se alcançar os objetivos estratégicos e, que de modo geral, são iniciativas de mudança, essa fase também é definida como mudança estratégica. As iniciativas de mudança nas organizações públicas devem envolver o ambiente interno da organização, pois estas mudanças podem alcançar a cultura, a estrutura, os sistemas, as pessoas, etc. Essas mudanças requerem da equipe de trabalho de planejamento estratégico uma atenção especial, pois a desconsideração dos impactos na cultura organizacional poderá fadar o planejamento estratégico ao fracasso. Ao considerarmos tais fatos, é de suma importância a busca contínua do aperfeiçoamento de todos os policiais, ressaltando o aprendizado, a motivação e o aprimoramento do conhecimento técnico e prático do policial, conseguindo-se assim, um maior índice de produtividade no serviço da instituição policial, e com isso, diminuir os índices de criminalidade, a diminuição de recursos disponibilizados. E com tais objetivos alcançados conseguir a satisfação da sociedade, que é a função primordial do serviço público.

Consideramos incentivador o resultado desta pesquisa por ter despertado junto a todos os policiais entrevistados a importância do planejamento e inteligência estratégicos.

Concluímos que pela necessidade premente da implementação do planejamento estratégico e a inteligência estratégica e que sendo recebidas as sugestões apresentadas, possa a Polícia Civil da Paraíba atender as demandas da sociedade, tais como: Agilidade no atendimento das ocorrências policiais, e execução das tarefas com eficiência e eficácia; Incentivar o policial a uma leitura crítica em relação à estrutura organizacional das polícias brasileiras, considerando a necessidade da reestruturação dos organismos policiais, contribuindo para a prevenção contra as atividades criminais; Contribuir para a reflexão sobre as possibilidades de gerenciamento organizacional da polícia com vista à modernização e controle das estruturas de material e pessoal, sistemas de organização e integração da ação policial e tecnologias voltadas para o controle da criminalidade; Capacitação do policial aperfeiçoando a sua habilidade na tomada de decisões frente às adversidades impostas pela sua profissão e às necessidades da população; Uso e compartilhamento de informações inteligentes, precisas e atualizadas dos eventos criminais; Retroalimentação do planejamento.

Desta forma, a Polícia Civil da Paraíba conseguirá otimizar e dinamizar a sua atuação com eficiência, eficácia e efetividade na repressão ao crime e em benefício da sociedade.

## REFERÊNCIAS

- BECHARA**, Marco. Planejamento Estratégico. Disponível em: <http://www.vitaliambiental.com.br/artigo05.asp> acesso em 22/10/2016.
- BRASIL, Constituição da República Federativa do. Promulgada em 05/10/1988.** Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2006.
- CERUTTI**, Waldir João Reis et al. **Plano Estratégico para a Brigada Militar: Uma Ferramenta a ser Construída.** Monografia (Curso de Especialização em políticas e Gestão de Segurança Pública) Academia de policia de Brigada Militar do Rio Grande do Sul, 2000.
- CHIAVENATO**, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6.ed. São Paulo: Campos, 2000.
- DRUCKER**, Peter F. **Administração em tempos turbulentos.** 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- FERREIRA**, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa.** 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FERREIRA**, Nilton José Costa. **Planejamento Estratégico em Segurança Pública** artigo disponível em: [http://www.observatorioseguranca.org/pdf/PLANEJ.ESTRATEGICOEMSEGURAN\\_307APUBLICA.doc](http://www.observatorioseguranca.org/pdf/PLANEJ.ESTRATEGICOEMSEGURAN_307APUBLICA.doc)final.pdf acesso em 17/10/2016.
- FISCHMANN**, Adalberto A; **ALMEIDA**, Martinho Isnard R. de. **Planejamento Estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL**, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995
- GRACIOSO**, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o Mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo.** 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.
- JESUS**, Fernando. **Comportamento econômico, corrupção e inteligência: uma abordagem metacognitiva.** Goiânia: AB, 2008.
- JESUS**, Fernando. **Pensamento e Planejamento Estratégico: uma abordagem competitiva.** Goiânia:, 2011.
- JUSTIÇA**, Ministério da. **Sistema Único de Segurança Pública.** 2ª ed. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2007.
- MAXIMIANO**, Antonio C.A. **Introdução à Administração.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA**, Paulo R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 7ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 1996

**OLIVEIRA**, Djalma de P.R.de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**PORTER**, Michael. **A hora da estratégia**. Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis. Coletânea HSM Management. O melhor do pensamento contemporâneo empresarial. São Paulo: PublicFolha, 2002.

**ROESCH**, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso** / Sylvia Maria Azevedo Roesch; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. São Paulo; Atlas, 1996

**TAVARES**, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

**TZU**, Sun. A Arte da Guerra. Disponível em: <https://books.google.com.br/books>, acesso em 17/10/16.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS CAMPINA GRANDE**

**Coordenação da Pós-Graduação do Curso de Especialização em Inteligência Policial e Análise Criminal**

O presente questionário tem por finalidade levantar informação que subsidiarão um trabalho de conclusão de curso com o objetivo de diagnosticar o entendimento/envolvimento dos Policiais Cíveis da Paraíba no que se refere à Planejamento Estratégico e Inteligência Estratégica.

01) Qual a sua função?

(a) Delegado (b) Agente de Investigação (c) Escrivão

02) Quantos cursos de capacitação você participou nos últimos dois anos?

(a) Mais de quatro

(b) Três

(c) Dois

(d) Um

(e) nenhum

03) Como é o seu nível de conhecimento estatístico dos crimes praticados na sua **área de abrangência da sua delegacia?**

(a) Pleno

(b) Satisfatório

(c) Razoável

(d) Pouco

(e) Desconheço

04) Você tem acesso a algum banco de dados atualizado com: tipos de crime, modus operandi (modo de operação), ficha de criminosos que atuam na sua área de trabalho?

(a) Pleno

(b) Satisfatório

(c) Razoável

- (d) Pouco
- (e) Desconheço

05) Como é o seu conhecimento geográfico da área de atuação da sua delegacia, tais como: localização das ruas, tipo de pavimento, trafegável e que tipo de transporte, rotas alternativas?

- (a) Pleno
- (b) Satisfatório
- (c) Razoável
- (d) Pouco
- (e) Desconheço

06) Você faz um planejamento para as missões que vai realizar?

- (a) Sempre
- (b) Nem sempre
- (c) As vezes
- (d) Raramente
- (e) Nunca

07) Você faz alguma avaliação prévia do armamento, equipamentos e veículo a ser utilizado em cada missão?

- (a) Sempre
- (b) Nem sempre
- (c) As vezes
- (d) Raramente
- (e) Nunca

08) Como é o seu acesso a sistemas de informações que agilize o seu trabalho de investigação?

- (a) Pleno
- (b) Satisfatório
- (c) Razoável
- (d) Pouco
- (e) Nenhum

09) Como é o controle estatístico dos locais e tipos de crime de maior incidência na área da sua delegacia?

- (a) Pleno
- (b) Satisfatório
- (c) Razoável
- (d) Pouco
- (e) Nenhum

10) Você recebe uma ordem de missão tendo bem definida pelo seu superior a sua finalidade, o resultado esperado, o prazo para conclusão?

- (a) Sempre
- (b) Nem sempre
- (c) As vezes
- (d) Raramente
- (e) Nunca

11) Como é o seu conhecimento sobre os estatutos, normas e comportamentos básicos a que está subordinado?

- (a) Pleno
- (b) Satisfatório
- (c) Razoável
- (d) Pouco
- (e) Nenhum

12) Existe Planejamento Estratégico na sua Delegacia?

- (a) sim
- (b) não sei
- (c) não

13) Existe Planejamento Estratégico na Polícia Civil da Paraíba?

- (a) sim
- (b) não sei
- (c) não

14) Como é o seu conhecimento sobre Planejamento ou Inteligência Estratégica?

- (a) pleno
- (b) satisfatório
- (c) razoável
- (d) pouco
- (e) nenhum

**ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS CAMPINA GRANDE**

**Coordenação da Pós-Graduação do Curso de Especialização em Inteligência Policial e Análise Criminal**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**CAMPUS CAMPINA GRANDE**  
 Coordenação da Pós-Graduação do Curso de Especialização em:  
**Inteligência Policial e Análise Criminal**

*Autorizo na  
 forma requerida.*  
*Em 17.11.16* João Pessoa PB, 17 de novembro de 2016

JOÃO ALVES DE ALBUQUERQUE  
 MAJ. 135 1000

Ao Excelentíssimo Senhor Delegado Geral  
 João Alves de Albuquerque

**AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO** - Solicito a  
 vossa Excelência autorizar a aplicação do questionário anexo junto a policiais  
 civis da região metropolitana, com a finalidade de subsidiar o meu trabalho de  
 conclusão do curso de especialização realizado na pela UEPB/ACADEPOL.

Atenciosamente,

**IRANILDO GERMANG DE FIGUEIREDO**  
 Agente de Investigação