

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**

ANA ELISA DE MOURA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ATIVIDADES POLICIAIS: UM ESTUDO DE
CASO SOBRE AS AÇÕES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA**

CAMPO GRANDE/MS

2021

ANA ELISA DE MOURA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ATIVIDADES POLICIAIS: UM ESTUDO DE
CASO SOBRE AS AÇÕES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof.^a Dra. Laura Aparecida Santos Gomes

CAMPO GRANDE/MS

2021

FOLHA DE APROVAÇÃO



ATA DE APROVAÇÃO

ANA ELISA DE MOURA

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ATIVIDADES POLICIAIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS AÇÕES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº

Profº

Profº

Campo Grande/MS -----de -----de 2021.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
AVALIAÇÃO DA BANCA

ALUNO: ANA ELISA DE MOURA

AVALIADOR:

TÍTULO DO TRABALHO: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ATIVIDADES POLICIAIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS AÇÕES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA

AVALIAÇÃO DO TRABALHO		
TÓPICO	VALOR DO TÓPICO	NOTA
ENTREGA DO TRABALHO NO PRAZO TOTAL: 1 ponto	1,0 ponto	
CONTEÚDO: TOTAL : 7,0 pontos		
Conteúdo	3,0 pontos	
Forma	1,5 pontos	
Linguagem (inclusive ortografia)	1,0 ponto	
Documentação	1,5 pontos	
APRESENTAÇÃO ORAL E DEFESA TOTAL: 2,0 pontos		
Tempo de Apresentação	0,5 ponto	
Clareza	0,5 ponto	
Recursos Audio-Visuais	0,5 ponto	
Arguição	0,5 ponto	
NOTA TOTAL		

ASSINATURA DO AVALIADOR:

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ATIVIDADES POLICIAIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS AÇÕES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA

Ana Elisa de MOURA¹

Laura Aparecida dos Santos GOMES²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo investigar como o planejamento estratégico pode influenciar no resultado de ações realizadas na Polícia Judiciária. Desse modo, a pesquisa foi delineada pelos fundamentos da abordagem qualitativa e descritiva, onde se buscou os fundamentos teóricos sobre Segurança Pública e Planejamento estratégico, dando-lhe corpo, por meio de uma entrevista com servidores da Polícia Civil do Estado do Mato Grosso do Sul. Por fim, a partir das análises conclui-se que a PCMS tem alguns pontos fracos como falta de autonomia para gerenciamento de recursos e a falta de recursos humanos e materiais. Em contrapartida observou que a PCMS tem diversos pontos fortes e oportunidades, como sinergia e integração para a resolutividade dos crimes com redução da criminalidade e otimizar a aplicação estratégica dos recursos, dentre outros pontos que são oportunidades para potencializar. Nessa perspectiva, considera que deve haver um diagnóstico para implantação de um planejamento estratégico, observando e analisando todo o potencial da PCMS, estabelecendo macroobjetivos e caminhos a serem percorridos e um controle e avaliação para observar se a instituição está na situação desejada.

Palavras-chave: Polícia Civil; Ferramenta de Gestão; Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

Security is a fundamental need, whether collective or individual, whether externally or internally. Thus, the Civil Police seeks to prevent and control signs of crime and violence. For this, there must be a synergy of actions implementing integrated doctrines in the fight against crime. Thus, this study aims to investigate how strategic planning can influence the outcome of actions carried out in the Judiciary Police. Thus, the research was outlined by the fundamentals of a qualitative and descriptive approach using authors such as Oliveira (1996), Pagnoncelli and Vasconcellos Filho (1992), Chiavenato and Sapiro (2004), among others for theoretical and field basis, through an interview with PCMS servers. Finally, from the analysis it is concluded that PCMS has some weaknesses such as Lack of autonomy for resource management and Lack of human and material resources. On the other hand, the company has several strengths and opportunities, such as synergy and integration to solve crimes with a reduction in crime and optimize the strategic application of resources, among other points that are opportunities to leverage. From this perspective, it considers that there must be a diagnosis for the implementation of a strategic planning, observing and analyzing the full potential of the PCMS, establishing macro objectives and paths to be followed, and a control and evaluation to see if the company is in the desired situation.

Keywords: Civil Police; Management Tool; Strategic planning.

¹ Cargo Agente de polícia judiciária na função de investigadora de polícia PCMS, Bacharel em enfermagem – UFMS, Pós graduada em saúde pública e saúde da família – UNIDERP, Pós graduada em doenças crônicas não degenerativas – UFSC. E-mail: anaelisamoura@yahoo.com.br

² 2. Doutora e Mestre em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB - 2020). Bacharel em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Católica Dom Bosco (2004), Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos - UNIDERP (2005). Docente do Curso de Pós-graduação em Gestão de Pessoas da Escola de Governo do Estado do MS – EGOV-MS. E-mail: professoralauragomes@gmail.com

1 Introdução

A violência urbana é um problema social, manifestada em todas as camadas sociais, que reflete diretamente no comportamento do indivíduo, acarreta ações transgressoras e impacta o meio de vida dentro da sociedade. Assim, a criminalidade está embutida em toda a sociedade, refletindo diretamente no comportamento dos indivíduos, levando o desequilíbrio do sistema jurídico e trazendo a sensação de insegurança à população.

Nessa ótica, o Estado, enquanto detentor do monopólio da força legal, criou a Polícia com o objetivo de organizar o serviço de ordem pública, promover o bem comum, atuar coercitivamente, por meio de ações planejadas o combate ao crime e exercendo sua missão com o amparo jurídico.

A Segurança Pública é um processo sistêmico e otimizado, cabendo haver uma interação e sinergia de ações implementando doutrinas integradas, entres as polícias civil e militar, no combate ao crime. Para tal, utilizando-se de meios persuasórios necessários para obter resultados satisfatórios para coibir de forma eficiente situações delituosas de uma forma geral e em especial, na sua forma qualificada.

Assim, os meios necessários devem ser planejados estrategicamente, considerando os diversos fatores internos e externos, limitações psicológicas e físicas, os pontos fortes e fracos da organização, cujo objetivo é obter uma previsão das ações futuras, visto que, irá organizar e desenvolver essa visão ampla para tomada de decisão, alcançando de forma efetiva as metas almejadas.

Diante disso, traçou a seguinte problemática: De que forma o planejamento estratégico pode contribuir nas ações da Polícia Judiciária? Elencando os seguintes objetivos, como objetivo geral: Investigar como o planejamento estratégico pode influenciar no resultado de ações realizadas na Polícia Judiciária. E os específicos: Conhecer a origem, conceitos, filosofias e características do planejamento estratégico, investigar os valores, missão e visão dos órgãos da segurança pública e analisar as ações da polícia Judiciária a partir da aplicação da ferramenta de análise SWOT (“Strengths”, “Weaknesses”, “Opportunities” e “Threats”), conhecida no Brasil como FOFA (“Forças”, “Oportunidades”, “Fraquezas” e “Ameaças”).

A pesquisa tem como justificativa analisar como o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta imprescindível, uma vez que, ela traça as ações de curto, médio e longo prazo que visem à operacionalização das atividades policiais com maior fluidez, apresentando as fraquezas e forças, ameaças e oportunidades para soluções eficazes.

A metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa será realizada por meio de uma revisão bibliográfica aliada ao um estudo de caso. Para o referencial teórico embasará obras relacionadas ao assunto, tais como, livros, artigos, monografias, disponibilizados no banco de dados da

Biblioteca SCIELO (*Scientific Eletronic Library Online*), CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e para o estudo de caso fará entrevistas com os servidores da Segurança pública, cujo objetivo é responder a questão problema.

2 Violência Urbana

O conceito de violência é abrangente, envolvendo as relações sociais entre os indivíduos, ora transgressores de determinada norma e conduta pré-estabelecida, com o fito de dominar, de explorar e oprimir. Para Chauí (1985):

Entendemos por violência uma realização determinada das relações de forças, tanto em termos de classes sociais, quanto em termos interpessoais. Em lugar de tomarmos a violência como violação e transgressão de normas, regras e leis, preferimos considerá-la sob dois outros ângulos. Em primeiro lugar, como conversão de uma diferença e de uma assimetria numa relação hierárquica de desigualdade, com fins de dominação, de exploração e opressão. Isto é, a conversão dos diferentes em desiguais e a desigualdade em relação entre superior e inferior. Em segundo lugar, como a ação que trata um ser humano não como sujeito, mas como coisa. Esta se caracteriza pela inércia, pela passividade e pelo silêncio de modo que, quando a atividade e a fala de outrem são impedidas ou anuladas, há violência (CHAUÍ, 1985 *apud* NEGRÃO; GUIMARÃES, 2004, p. 403).

O sociólogo Roberto DaMatta (1982, p.12)., expõe que “a violência como parte da própria condição humana e da própria vida em sociedade”. Considerando-a dentro da normalidade, visto que, é inerente as relações sociais, “variando de acordo com a particularidade dessas relações em diferentes grupos e sociedades historicamente considerados” (GULLO, 1998, p. 106).

Conforme Adorno (2002, p. 273) “o conceito da violência nasce atrelado ao pressuposto antropológico de absoluta autonomia do indivíduo” Assim, a violência é uma das condições básicas a sobrevivência do homem.

Quando falamos em violência, estamos falando em modalidades do emprego, não consensual ou legitimado, do uso da força para impor a vontade de uns contra outros, mediante recurso de meios determinados, inclusive força física. Seus resultados compreendem danos à integridade física, psíquica, à identidade, à privacidade de quem quer que tenha sido vítima dessas modalidades de ação (ADORNO, 2002, p. 1).

Nesse sentido, a violência está atrelada ao poder constituído na necessidade de dar finalidade à ação e de ordenar aos outros que cumpram os passos necessários à sua consecução, mesmo que tenha que empregar o uso da força física. Logo, a relação entre poder e a sociedade origina-se de um sentimento, isto é, impor à vontade sobre o outro.

O crescimento da violência é foco de infundadas discussões, sobre como se constitui e as suas consequências, abrangendo os aspectos sociais, demográficos, econômicos dentro da sociedade. Logo,

permanece na condição de normalidade, visto que, a violência é manifestada dentro das intuições sociais, como o Estado, a família e a escola.

Segundo Weyrauch (2011, p. 3), a violência urbana se manifesta de diversas formas “Individual e/ou coletivamente, segundo a natureza do espaço público e/ou privado, da qualidade de seu processo de produção, urbanização e, sobretudo, do nível de privação de sua população no campo da sobrevivência e dos direitos sociais”.

Nesse sentido, a violência é concretizada sob vários aspectos, a divisão das classes sociais dentro do espaço urbano, o que revela a segregação existente e a desestruturação urbana. Culminando em problemas sociais, políticos e econômicos, como o desemprego, moradia precária, o alcoolismo, drogas, vindo a corromper o indivíduo, tornando-o suscetível a criminalidade. Logo, influenciada por esses fatores, a violência permeia no modo de vida das pessoas, motivando atitudes transgressoras, como vandalismos, desordens, furtos, roubos, entre outras, prejudicando o patrimônio público e a incolumidade física dos indivíduos.

2.1 Repressão qualificada da criminalidade

A criminalidade está embutida em toda a sociedade, refletindo diretamente no comportamento dos indivíduos, levando o desequilíbrio do sistema jurídico, trazendo a sensação de insegurança à população.

No Brasil os números de criminalidade só vêm aumentando nos últimos anos, ocasionando custos sociais e econômicos, trazendo insegurança para a população. Uma pesquisa realizada pelo Atlas da violência em 2018, evidenciou que houve 57.956 homicídios no Brasil, o que corresponde a uma taxa de 27,8 mortes por 100 mil habitantes (IPEA, 2020).

Nessa ótica, trata-se de um problema social que, por um lado, promove ampla mobilização da opinião pública [...] por outro lado, vem promovendo impacto sobre o sistema de justiça criminal, influenciando a formulação e implementação de políticas públicas de segurança e justiça. (ADORNO, 2002, p. 1)

Desse modo, a violência e a criminalidade são problemas sociais, impingidas no bojo da sociedade, trazendo insegurança a população e o desequilíbrio aos preceitos tutelados pelo Estado. Como forma de reprimir os atos ilícitos, o Estado exterioriza o *jus puniendi* aos indivíduos que transgridam as normas.

Nessa ótica o Estado é detentor do uso legal da força, logo, os meios de legitimação do atributo dessa força, deve estar alicerçado pelo ordenamento jurídico pátrio. E em resposta as várias formas de violência e altos índices de criminalidade, a sociedade exige que haja medidas que as protejam, assim,

os órgãos de segurança pública, chancelados pelo Estado, desenvolvem o trabalho ações de cunho preventivo e ostensivo

3 Segurança Pública

A Segurança Pública, é um processo sistêmico e otimizado, concernindo o Estado garantir o pleno funcionamento dessas instituições. Cabendo haver uma interação e sinergia de ações implementando doutrinas integradas, entres as polícias civil e militar, no combate ao crime. Para tal, utilizando-se de meios persuasórios necessários para obter resultados satisfatórios para coibir de forma eficiente situações delituosas de uma forma geral e em especial, na sua forma qualificada.

Já fundamentado pela Constituição Federal (CF) no “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 2019, p.37). Considerando a importância do ordenamento jurídico para legitimar as ações da administração pública integrado com os procedimentos da polícia.

Desta forma, os órgãos de segurança pública passaram empregar a repressão qualificada da criminalidade, uma ação reativa da polícia, na qual investigam os criminosos, coletando dados e incidências de crimes, formando uma base de gerenciamento e informações. Assim, pode-se atribuir a repressão qualificada de criminalidade o seguinte conceito:

A "repressão qualificada" tem como premissa básica focalizar os criminosos mais "perigosos" para a sociedade e no mais breve espaço de tempo investigá-los, processá-los e condená-los para que toda a população consiga digerir a sensação de impunidade que hoje lhe assola (MANSUR, 2007, p.1).

A segurança pública deve ser universal, objetivando proteger a integridade física dos cidadãos e dos seus bens, coibindo manifestações de criminalidade e violência, garantindo a proteção dos direitos individuais, assegurando o pleno exercício da cidadania dentro dos limites da lei.

Conforme o Portal da Segurança Pública,

A Segurança Pública é uma atividade pertinente aos órgãos estatais e à comunidade como um todo, realizada com o fito de proteger a cidadania, prevenindo e controlando manifestações da criminalidade e da violência, efetivas ou potenciais, garantindo o exercício pleno da cidadania nos limites da lei (BRASIL, 2013, p.1).

Caracterizada pelo processo otimizado de operações de cunho preventivo, repressivo, judicial e social, empreendendo ações sociais priorizando os princípios da dignidade humana e da legalidade

integradas pela defesa dos direitos individuais e coletivos. Legitimado pela Constituição Federal (CF) de 1988:

Art. 144 A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:
I. polícia federal;
II. polícia rodoviária federal;
III. polícia ferroviária federal;
IV. polícias civis;
V. polícias militares e corpos de bombeiros militares (BRASIL, 2019, p. 93).

Nesse sentido, é dever do Estado preservar a ordem pública, através dos órgãos que garantam uma sociedade mais segura, permitindo que todos possam ter seus direitos assegurados e preservados.

4 Planejamento Estratégico

O ato de planejar não é recente, é visto que desde a história da humanidade toda ação é pensada e planejada. A própria evolução do Homem traz traços de planejamento, na pré-história os homens necessitavam de alimento e abrigo para sua sobrevivência,

O planejamento pode ser conceituado como processo para o alcance de uma situação desejada, implicado na concepção de um futuro desejado, bem como na escolha dos meios para atingi-lo de um modo eficiente e efetivo, concentrando esforços e determinando recursos para as correções necessárias se por ventura ocorrer desvios que possam surgir (SANTOS, 2010; OLIVEIRA, 1996).

Para Chiavenato (2004, p. 209) “o planejamento constitui uma das primeiras funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e controle. Logo, ele inicia os demais processos. E, por ser um processo contínuo e decisório produz-se meios capazes de reduzir as incertezas em torno do processo decisório, ampliando as possibilidades para o alcance dos objetivos e metas tracejados pela empresa (SILVA, 2017).

A estratégia também não é recente, na idade antiga, os povos gregos, chineses, romanos e outros já utilizam desse conceito para planejar suas ações nas batalhas tomando melhores decisões para manter e ganhar territórios, logo, esse conceito sempre esteve atrelado a questões militares (MUNDSTOCK, 2008).

Para Hax e Majluf (1988) Estratégia pode ser um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas da organização, provendo-a de um senso de unidade, direção e propósitos assim como facilitando sua adaptação às mudanças geradas pelo seu ambiente de negócios. Podendo ser concebida como o processo de percepção de novas posições fidelizando clientes já existentes ou atraindo novos para o mercado (PORTER, 1999).

O planejamento estratégico trata-se de um processo fundamental de gestão, na qual, fundamenta-se por um conjunto de princípios metodológicos que determinam a operacionalização dos gestores e demais envolvidos em seu desenvolvimento, isto, é planejar estrategicamente é orientar-se a gestão estratégica e auxiliar os gestores no processo de tomada de decisões (OLIVEIRA, 1996; CHIAVENATO, 2002).

Para Kotler (1992, p. 63) o “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Já Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992) estabelecem que o Planejamento Estratégico é um processo permanente, vivo e dinâmico, que movimenta a empresa rumo à construção de seu futuro, por meio da proatividade e mudança, considerando o seu ambiente futuro. Dessa forma, a gestão estratégica imputa o desafio a aquele que implementa estratégias, convertê-las em resultados, sendo que a ferramenta fundamental para esse mister são os planos estratégicos.

Outra ferramenta que pode ser utilizada é a matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), desenvolvida pela Escola do Design nas décadas de 60 e 70,

Figura 1 – Matriz SWOT



Fonte: SILVA (2013) (Adaptado)

A figura 1 analisa a matriz SWOT ou apelidada no Brasil como FOFA a qual “analisa os ambientes externos e internos da organização, sendo que, o primeiro possibilita o entendimento das ameaças e oportunidades e o segundo das forças e fraquezas”, para depois fazer o cruzamento desses pontos lançando estratégias (SILVA, 2013).

Dessa forma, o objetivo de ter uma previsão das ações futuras se concretizaria por meio do planejamento, visto que, ele irá organizar e desenvolver essa visão ampla para tomada de decisão, alcançando de forma efetiva as metas almejadas.

5 Materiais e Métodos

Para a elaboração da pesquisa, foram empregadas estratégias para traçar uma abordagem científica do estudo e concretizar o ciclo completo da investigação, expondo o objeto do estudo, a justificativa e o método utilizado.

Segundo Ferreira, a pesquisa científica é fundamental, pois é através dela que o pesquisador situa seu trabalho dentro da área de pesquisa da qual faz parte, contextualizando-o e situando o tema pela definição dos autores pertinentes que fundamentam a investigação (FERREIRA, 2010, p.1).

Diante disso, optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório-descritivo. Qualitativa, pois “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes dos fenômenos observados” (MINAYO, 2007, p. 14). A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com um problema e envolve levantamento bibliográfico (GIL, 1994). E por fim o estudo descritivo, “objetiva descrever as características de certa população ou fenômeno, envolvem técnicas de coleta de dados padronizadas, assume em geral a forma de levantamento”. (GIL, 1994, p. 207).

O levantamento bibliográfico se dará nas bases de dados da Biblioteca SCIELO (*Scientific Eletronic Library Online*), CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), entre outras, por meio das palavras-chaves: Polícia Civil, Gestão e Planejamento Estratégico. Os artigos foram analisados e avaliados por meio de uma leitura íntegra dos textos, buscando analisar como a qualidade de vida pode tornar uma importante ferramenta gestão para um ambiente harmonioso e o bem-estar do servidor.

Na sequência buscou dar enfoque no estudo através de uma pesquisa de campo que se concretizou por meio do questionário (Apêndices I). Os sujeitos envolvidos nessa pesquisa são servidores da Polícia Civil do Estado de Mato Grosso do Sul, na qual, foram conscientizados sobre o objetivo do estudo, concretizado por meio de uma entrevista semiestruturada, com 04 questões objetivas e 02 subjetivas.

Para Manzato e Santos (2012, p. 1) “o levantamento de dados para pesquisa quantitativa por meio de questionários requer cuidado especial. Deve-se considerar que não basta apenas coletar respostas sobre questões de interesse, mas sim saber como analisá-las estatisticamente para validação dos resultados”. Diante disso, cabe salientar que os entrevistados foram incentivados a justificar a sua

opinião fornecendo exemplos, objetivando complementar as questões levantadas com o fito de obter dados mais precisos sobre esse estudo.

Por fim, foi realizada uma análise descritiva das informações obtidas na pesquisa de campo, sendo cruzados com as informações teóricas apresentadas na pesquisa bibliográfica, buscando sistematizar os dados obtidos apresentados a seguir.

6 Discussão

A pesquisa se propôs analisar de que forma o planejamento estratégico pode contribuir nas ações da Polícia Judiciária. Assim buscou fazer um diagnóstico do local, a PCMS tem como a missão, visão e valores:

Tabela 1. Missão, visão e valores da PCMS

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Agir na defesa da sociedade e preservação da ordem pública, promovendo e participando de medidas de proteção à sociedade e ao indivíduo, exercendo com excelência suas atribuições, ou seja, a apuração das infrações penais e a identificação de sua autoria.	A Polícia Civil do Estado de Mato Grosso do Sul como referencial de excelência no desempenho de suas atribuições em defesa da sociedade	<ul style="list-style-type: none">• Obediência à hierarquia e à disciplina;• Respeito à dignidade da pessoa humana, garantindo a integridade física e moral da população;• Preservação da ordem, repelindo a violência e fazendo observar as leis;• Atuação na defesa civil, prestando permanentes serviços à comunidade;• O exercício da função policial com probidade, discrição e moderação;• Conduta funcional dentro de padrões éticos e morais.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Desse modo, a missão é parte central do planejamento estratégico, visto que é ponto onde determina o “horizonte dentro do qual a empresa poderá atuar” (OLIVEIRA, 1996, p. 71). Para Chiavenato e Sapiro (2009) refere-se ao papel da organização na sociedade e indica sua razão de ser e existir. Assim deve estabelecer a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico, ainda deve manter coerência com a história, presente e futuro da organização, obtendo tanto a credibilidade da instituição como a do público.

A visão pode ser considerada com “os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”

(OLIVEIRA, 1996, p. 65). Isto é, é a imagem da organização no futuro, é a situação futura desejada que orientam os objetivos e o cumprimento da missão.

Logo, a PCMS pode ampliar o conceito de visão, perguntando-se: Qual é a imagem da organização no futuro? Em que direção deve-se apontar os esforços? Os recursos investidos estão a levando para onde?

Em seguida foram coletados os dados da PCMS inserindo-os na matriz SWOT, identificando os pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças que apresenta.

Figura 2. Matriz SWOT

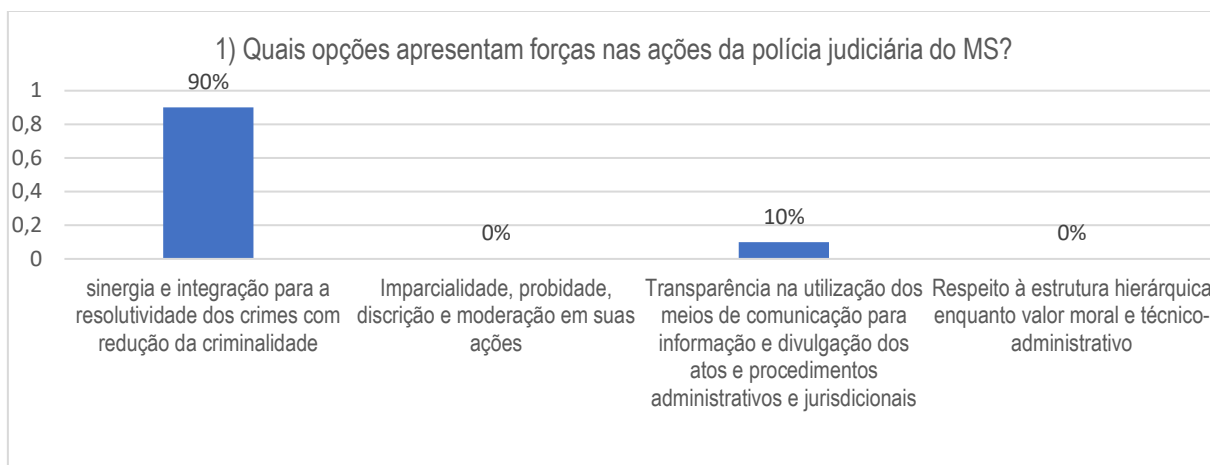
	Favorável	Prejudicial
Ambiente Interno	<p>Forças – S (<i>Stranghts</i>)</p> <p>Sinergia e integração para a resolatividade dos crimes com redução da criminalidade Transparência na utilização dos meios de comunicação para informação e divulgação dos atos e procedimentos administrativos e jurisdicionais</p>	<p>Fraquezas – W (<i>Weaknesses</i>)</p> <p>Atendimento ao público Falta de autonomia para gerenciamento de recursos Desvio da conduta policial Falta de recursos humanos e materiais</p>
Ambiente Externo	<p>Oportunidades – O (<i>Opportunities</i>)</p> <p>Modernizar os procedimentos policiais e os meios de investigação criminal Fortalecer as ações de Inteligência Reestruturar as unidades Otimizar a aplicação estratégica dos recursos</p>	<p>Ameaças – T (<i>Threats</i>)</p> <p>Falta de integração da PCMS com a sociedade. Falta de identidade da PCMS Falta de alinhamento com demais órgãos de segurança pública Corrupção e impunidade</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Assim, a figura 2 apresentou os dados dentro da matriz SWOT, a escolha dessa ferramenta se deu, pois, a organização passa ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, trazendo indicadores para elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho (CHIAVENATO, SAPIRO, 2004; RODRIGUES et al, 2016).

Para chegar os dados foi realizada uma entrevista semiestruturada com servidores da Polícia Civil no Estado de Mato Grosso do Sul. Para Minayo (2007, p. 31) “essas pessoas e esses grupos são sujeitos de uma determinada história a ser investigada, sendo necessária uma construção teórica para transformá-los em objetos de estudo”. Desse modo, tendo o perfil desejado, pôde-se obter a coleta de dados para a construção dos gráficos evidenciando amostragem dos resultados obtidos, conforme expresso abaixo.

Gráfico 1. Forças da PCMS

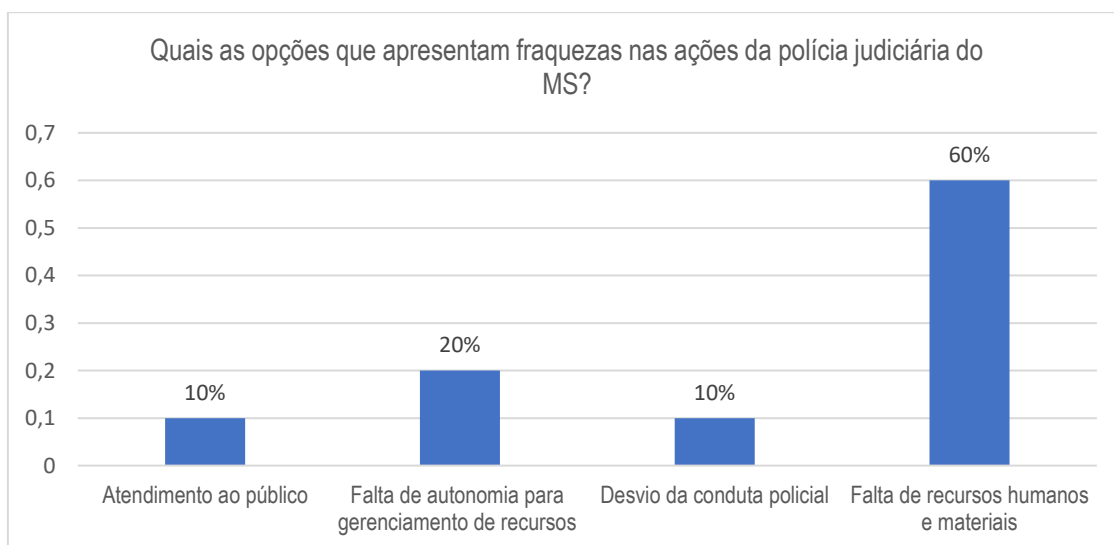


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O gráfico 1 apresentou a seguinte questão: Quais opções apresentam forças nas ações da polícia judiciária do MS? Assim, 90% dos servidores acreditam que a sinergia e integração para a resolutividade dos crimes com redução da criminalidade traduz um dos principais pontos fortes da PCMS e 10% acreditam que a transparência na utilização dos meios de comunicação para informação e divulgação dos atos e procedimentos administrativos e jurisdicionais.

Conforme Castro (2014) os pontos fortes são as vantagens internas e características positivas que o ambiente apresenta, e que podem contribuir para o desenvolvimento das potencialidades identificadas. Cabe ressaltar que a não pontuação dos demais itens não significou que não são pontos fortes, mas que aquele citado é o que destacou entre os demais itens.

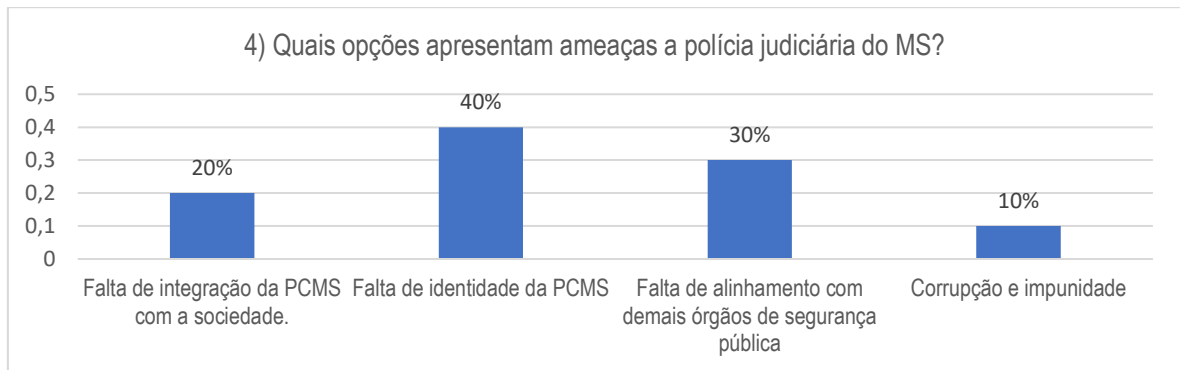
Gráfico 2. Fraquezas da PCMS



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O gráfico 2 apresentou as fraquezas da PCMS, apontando que 60% são a falta de recursos humanos e materiais 20% são a falta de autonomia para gerenciamento desses recursos, e ambos 10% apontam que o mau atendimento ao público e o desvio da conduta policial podem impactar na gestão da PCMS. Oliveira (1996) salienta que os Pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente, devendo ser avaliadas pela organização, para que sejam elaboradas possíveis estratégias para combater a esses pontos críticos.

Gráfico 3. Ameaças da PCMS



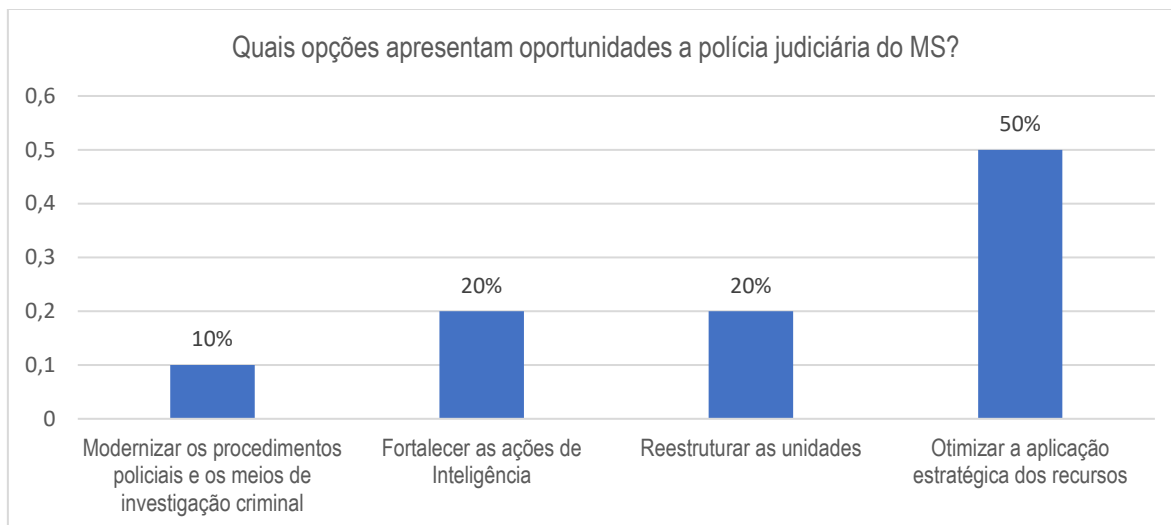
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O gráfico 3 apresentou as ameaças da PCMS, na qual 20% relatou a falta de integração da PCMS com a sociedade, 40% a falta de identidade da PCMS, 30% a falta de alinhamento com demais órgãos de segurança pública e 10% a Corrupção e impunidade.

Oliveira (1996) comenta que o cenário das ameaças perpassa pelos aceitáveis e inaceitáveis pela empresa. Logo, na perspectiva aceitável, refere-se a economia e a concorrência, pois não há como driblá-lo e os inaceitáveis são o mau atendimento, podendo reverter, trazendo-o como oportunidade capacitando seus colaboradores.

Nessa perspectiva, considera que deve haver um diagnóstico para implantação de um planejamento estratégico, observando e analisando todo o potencial da equipe e do local, estabelecendo macroobjetivos e caminhos a serem percorridos e um controle e avaliação para fortalecer a identidade da PCMS. Vale ressaltar que toda ação deve estabelecer estratégias alternativas para facilitar alterações de acordo com as necessidades.

Gráfico 4. Oportunidade da PCMS



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O gráfico 4 apresentou as oportunidades apontando que 50% dos entrevistados relataram a opção em otimizar a aplicação estratégica de recursos, ambos com 20% optaram por fortalecer as ações de inteligência e reestruturar as unidades e 10% em modernizar os procedimentos policiais e os meios de investigação criminal

Para Oliveira (1996) as oportunidades podem ser naturais, de evolução, sinérgicas e de inovação. As oportunidades naturais são as incorporadas à natureza da organização, as de evolução são proporcionadas através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que concretizam uma vantagem. As sinérgicas proporcionam situações complementares e adicionais ao local. E por fim as de inovação modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da organização.

Além disso questionou aos servidores o que falta a implementar para ser referência no cenário nacional? E todos os entrevistados listaram sobre a valorização da classe e investimentos, sendo o Entrevistado 3 “Valorização do Policial, tanto de forma pecuniária como de reconhecimento pessoal” e o Entrevistado 5 “Valorização a classe, e reestruturação (investimento de fato) pessoal e de material, para assim ter mais êxito nos resultados”.

Ainda questionou sobre se haveria mais pontos fortes e/ou pontos fracos que consideram essenciais para ações da PCMS? Também citaram sobre a desvalorização pecuniária e a falta de recursos como pontos negativos, todavia ressaltaram a capacidade de resolutividade dos crimes “Positivo: Capacidade do policial sul-mato-grossense em adaptar-se as intempéries das ações, buscar resolutividade das investigações em pouco tempo. E Pontos fracos: Poucos recursos materiais, falta de reconhecimento, falta de salário digno com as condições de trabalho” (ENTREVISTADO 2)

Para Almeida (2007, p. 3) “para que sejam desenvolvidas às atividades referentes ao poder de polícia, exige-se uma organização de recursos tanto materiais quanto humanos”. Logo, observar os pontos fracos é aprender sobre as estratégias que serão alocadas para fortalecer as deficiências buscando estrategicamente o melhor resultado (KOTLER, 1998).

Outro foco para contribuir nas operações da polícia, dando ênfase na informação como estratégia é investir na área de inteligência. Uma vez que a inteligência é uma ação que busca de forma organizada, táticas e métodos através do conhecimento para obtenção da ordem, trabalhando com a inteligência e contra a inteligência.

Nesse sentido, as operações da polícia devem ser desenvolvidas por meio de um planejamento estratégico que compreende utilizar informações para formular políticas voltadas para assessorar o processo decisório e garantir a preservação da segurança nacional e do Estado e da sociedade contra ameaças reais ou potenciais.

Diante disso, considera que a PCMS possa trazer as oportunidades naturais e sinérgicas da verificando seus próprios recursos e competências para alavancar a sua identidade. Isto é, aplicar os recursos materiais e humanos já existentes, mas de forma estratégico, buscando melhoria no setor e capacitação de seu pessoal.

5 Considerações Finais

O mundo contemporâneo está caracterizado pelas incertezas, com mudanças repletas de velocidade e intensidade. Para as empresas traz a necessidade de organizar estratégias de diferenciações de produtos, serviços, processos e esforços competitivos. E com os setores públicos não é diferente, principalmente para a Polícia Civil de Mato Grosso do Sul, que dada a sua relevância para o cenário de Segurança Pública evidencia a necessidade de organizar-se gerencialmente.

No percurso de estudo traçou objetivo geral e específicos, buscando analisar o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão, para tal buscou a origem e conceito do planejamento, fazendo um recorte cronológico dentro da história sobre o planejamento, evidenciando que o ato de planejar não é recente, ao longo da humanidade evidencia o seu, portanto o planejamento é uma parte intrínseca de toda e qualquer ação do Homem.

A Administração apropriou-se desse conceito como uma ferramenta gerencial, incorporando a estratégica para potencializar os negócios, visto que, por ser uma atividade permanente e contínua, perpassando por diversos procedimentos que contribuem no processo de tomada de decisão torna-se essencial para sobrevivência das organizações.

Nesse sentido, com intuito de materializar a pesquisa buscou, por meio de uma pesquisa de campo, investigar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades da PCMS. Assim, a partir das análises observou que a PCMS possui algumas fraquezas como um Atendimento falho ao público, a falta de autonomia para gerenciamento de recursos, o desvio da conduta policial, mas principalmente a falta de recursos humanos e materiais. Em contrapartida apresentam como pontos fortes a sinergia e integração para a resolutividade dos crimes com redução da criminalidade e a transparência na utilização dos meios de comunicação para informação e divulgação dos atos e procedimentos administrativos e jurisdicionais.

Além disso, apresentou como ameaças a falta de integração da PCMS com a sociedade, a falta de alinhamento com demais órgãos de segurança pública, a corrupção e impunidade, mas principalmente a falta de identidade da PCMS. Por outro lado, mostra como oportunidades a modernização dos procedimentos policiais e os meios de investigação criminal, o fortalecimento das ações de Inteligência, reestruturar as unidades, mas principalmente otimizar a aplicação estratégica dos recursos.

Nessa perspectiva, considera que deve haver um diagnóstico para implantação de um planejamento estratégico, observando e analisando os pontos fortes e as oportunidades apresentadas pela matriz SWOT, estabelecendo macroobjetivos e caminhos a serem percorridos e um controle e avaliação para observar se a empresa está na situação desejada.

Diante disso, o planejamento estratégico mostra pontos positivo, uma vez que, o ato de planejar traz benefícios a organização e previsão de resultados, perspectivando um futuro desejado, geração de novas ideias e comprometimento com o alcance dos objetos traçados.

Por fim, esse estudo representou apenas um exercício de reflexão sobre as práticas de gestão eficazes, como o planejamento estratégico, sendo assim, sugere que esse trabalho possa colaborar com novas pesquisas, buscando sempre promover estudos que potencialize novas ferramentas de gestão.

6 Referências

ADORNO, Sérgio. **Crime e violência na sociedade brasileira contemporânea**. Jornal de Psicologia-PSI, n. Abril/Junh, 2002.

ADORNO, Sérgio. **O Monopólio Estatal da Violência na Sociedade Brasileira Contemporânea**, 2002. Di+7 sponível em <http://www.nevusp.org/downloads/down078.pdf> Acesso dia 08 jul. 2021.

ALMEIDA, Ricardo P. **Poder de Polícia: Conceito, Características e meios de Atuação e Divisão no atual Sistema Administrativo Brasileiro**, 2007. Disponível em; <http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/files/anexos/20010-20011-1-PB.pdf> > Acesso 29 jul. 2021.

BRASIL, Constituição Federal de 1988. **Vade Mecum**, 2019.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DaMATTA, Roberto. As raízes da violência no Brasil: reflexões de um antropólogo social. In: BENEVIDES, M.V. et al. **A Violência Brasileira**. São Paulo, Brasiliense, 1982

GULLO, Álvaro A. S. **Violência urbana: um problema social**. Tempo Social; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, 1998.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *The concept of strategy and strategy formation process*, Interfaces, vol.18, no.3, 1988. p. 99-109.

IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). Atlas da violência, 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/arquivos/artigos/3519-atlasdaviolencia2020completo.pdf> Acesso dia 02 ago. 2021.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MANSUR, Saulo Antônio. **Princípio da eficiência e a repressão qualificada, 2007**. Disponível em: <http://www2.forumseguranca.org.br/node/21776> Acesso dia 01 ago. 2021.

MUNDSTOCK, P. **Relação de Planejamento estratégico e desempenho superior. Dissertação**. 2008. 115f. (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

ODALIA, N. **O que é violência**. São Paulo: Nova Cultural: Brasiliense, 1985.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 10 ed. São Paulo: Atlas. 1996.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PORTER, M. E. O que é estratégia. In. PORTER, M. E. **Competição. Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

RASMUSSEN, U.W. **Manual de metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SANTOS, Aline. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes**, 2010, 37f. (Monografia de Gestão Empresarial). Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2010.

SILVA, K.B. **Proposta de planejamento estratégico para uma microempresa do ramo de comércio de materiais de construção e agropecuária do município de Meleiro – SC**, 2013, 93f. (Monografia em Ciências Contábeis) Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Criciúma,-SC, 2013.

SOUZA, João Marcel A. **Violência Social Brasileira**. Disponível em: http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=5802 Acesso dia 13 jul. 2021.

WEYRAUCH, Cléia S. **Violência urbana**. Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Dimensões, vol. 27, 2011.