

idp

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

01.07.2020

Nº 09

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ALINHAMENTO
INSTITUCIONAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA: O
CASO DO SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO
DISTRITO FEDERAL**

MAURO ANDRÉ KAISER CABRAL

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E
ALINHAMENTO INSTITUCIONAL
NA ÁREA DE SEGURANÇA
PÚBLICA: O CASO DO SISTEMA DE
SEGURANÇA PÚBLICA DO
DISTRITO FEDERAL**

**STRATEGIC PLANNING AND
INSTITUTIONAL ALIGNMENT IN
THE PUBLIC SECURITY AREA: THE
CASE OF THE PUBLIC SECURITY
SYSTEM IN THE FEDERAL DISTRICT**

MAURO ANDRÉ KAISER CABRAL¹

¹ Mestre em Administração Pública pelo IDP (2018). Atualmente é Tenente-Coronel da reserva do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. E-mail: mauroakaiser@gmail.com

IDP

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado em Administração Pública

Caio Cordeiro de Resende

Coordenador do Mestrado em Economia

José Luiz Rossi

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Alexandre Batista de Castro

Supervisão e Revisão

Renan Holtermann, Matheus Gonçalves,
Mathias Tessmann, Milton Sobrinho,
Alessandro Freire, Jackline Oliveira e
Anderson Silva

Comunicação e Marketing

Antonio Zaninetti e Daniel Jordão

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

www.idp.edu.br

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP.

Qualquer citação aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	9
2.2 ALINHAMENTO INSTITUCIONAL.....	11
3. METODOLOGIA.....	14
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES: ALINHAMENTO ENTRE OS PLANOS ESTRATÉGICOS DOS ÓRGÃOS DO SISTEMA DE SEGURANÇA E A POLÍTICA “VIVA BRASÍLIA: O NOSSO PACTO PELA VIDA”.....	19
4.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: TROCA EFETIVA DE IDEIAS E COMPREENSÃO CLARA DO QUE É NECESSÁRIO PARA GARANTIR ESTRATÉGIAS BEM-SUCEDIDAS.....	19
4.2 MEDIDAS DE VALORES/COMPETÊNCIAS: DEMONSTRAM A CONTRIBUIÇÃO PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.....	20
4.3 CAPACIDADE DE GOVERNANÇA: DISCUSSÃO E REVISÃO DAS PRIORIDADES E ALOCAÇÃO DE RECURSOS ENTRE AS UNIDADES DA ORGANIZAÇÃO.....	22
4.4 PARCERIAS: COMO A ORGANIZAÇÃO PERCEBE A CONTRIBUIÇÃO DESTAS PARCERIAS PARA O SUCESSO DE SEU PLANEJAMENTO.....	23
4.5 ESTRUTURA/ARQUITETURA: INTEGRAÇÃO ENTRE AS UNIDADES DA ORGANIZAÇÃO ..	25
4.6 HABILIDADES: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	26
5. CONCLUSÃO.....	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32

Resumo: Este artigo promove uma análise comparativa dos planejamentos estratégicos das instituições que compõem o sistema de segurança pública do Distrito Federal *vis-à-vis* à política de segurança pública implementada pelo Governo do Distrito Federal (GDF). A questão de pesquisa pode ser assim enunciada: os planejamentos estratégicos dos órgãos de segurança pública estão bem alinhados com a política de segurança pública adotada pelo governo do Distrito Federal? A metodologia utilizada é uma adaptação do método proposto por Luftman (2000) para análise da maturidade do alinhamento estratégico, tendo como base os critérios de maturidade propostos pelo autor, quais sejam: comunicação, valores/competência, parcerias, governança, estrutura/arquitetura e habilidades. A amplitude de classificação dos critérios de maturidade inclui cinco níveis, a saber: i) alinhamento inexistente/incipiente; ii) alinhamento em processo inicial; iii) alinhamento em processo comprometido; iv) alinhamento gerenciado; v) alinhamento otimizado. O principal achado deste artigo é categórico: o alinhamento entre a política de segurança pública do Governo do Distrito Federal, “Viva Brasília – O Nosso Pacto Pela Vida” e o planejamento estratégico adotado pelas instituições componentes do sistema segurança pública no Distrito Federal é predominantemente incipiente.

Palavras-chave: Alinhamento; Planejamento estratégico; Segurança pública; Política pública.

Abstract: This article provides a comparative analysis of the strategic planning of the institutions that make up the Federal District’s public security system and the public security policy implemented by the Federal District Government (GDF). The research question can be stated as follows: are the strategic planning of public security agencies well aligned with the public security policy adopted by the current Federal District government? The methodology used is an adaptation of the method proposed by Luftman (2000) to analyze the maturity of strategic alignments, based on the maturity criteria proposed by the author, namely: communication, values/competence, partnerships, governance, structure/architecture and skills. The range of maturity criteria classification includes five levels, namely: i) nonexistent/incipient alignment; ii) initial process alignment; iii) alignment in a compromised process; iv) managed alignment; v) optimized alignment. The main finding of this article is categorical: the alignment between the public security policy of the Federal District Government, “Viva Brasilia – O Nosso Pacto Pela Vida” and the strategic planning adopted by the institutions of the public security system in the Federal District is predominantly incipient.

Keywords: Alignment; Strategic planning; Public security; Public policy.

1. INTRODUÇÃO

A cada troca de gestor, depois do período eleitoral, é adotada uma política de atuação do novo governo, baseada em valores do partido, em promessas feitas no período de campanha eleitoral e em acordos políticos. As políticas são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. As políticas e programas que estruturam e conduzem a vida política e social são o resultado de interações de diferentes grupos e organizações, de diferentes opiniões e interesses (Teixeira, 2002).

A discussão sobre o tema das políticas de segurança no Brasil passou a fazer parte da agenda política nacional na medida em que a criminalidade urbana cresceu. Segundo Pinho (2014), a estrutura dos órgãos de segurança pública no Brasil tornou-se obsoleta ante a diversificação e modernização dos atos criminosos. Nesse espectro, já no início do século XXI, o Brasil passou a figurar entre os países mais violentos do mundo. A formulação e o desenho de propostas e alternativas de ação sempre se confrontaram com a ideologização que reveste o tema, em especial as questões sociais e as políticas de encarceramento.

As políticas na área da segurança podem ser caracterizadas como regulatórias, mas, segundo Saporì (2007, p.107), essa capacidade regulatória é baixa, visto que há na segurança pública do Brasil a “prevalência do gerenciamento de crises. A ausência de uma racionalidade gerencial mais sistemática neste âmbito das políticas públicas é fator determinante para a ineficiência da atuação governamental e, conseqüentemente, potencializa o fenômeno da criminalidade”.

O Relatório de Fiscalização da Segurança Pública do Tribunal de Contas da União (2016) aponta que a segurança pública no País está em colapso sistêmico. É em meio a este cenário que a segurança pública do Distrito Federal é classificada por 78% da população local como ruim ou péssima, sendo superada negativamente apenas pelas avaliações da qualidade dos serviços de saúde pública.

O governo Rodrigo Rollemberg (2015-2018) adotou como política de segurança o programa “Viva Brasília – O Nosso Pacto Pela Vida”. O programa, como o próprio nome já apresenta, é uma adequação do programa “Pacto Pela Vida”, implementado pelo ex-governador de Pernambuco, Eduardo Campos, no período 2007-2010.

Este artigo promove uma análise comparativa, através de pesquisa bibliográfica e documental, dos planejamentos estratégicos dos órgãos que compõe o sistema de segurança pública do Distrito Federal, a saber, Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN-DF) e da própria Secretaria de Estado de Segurança Pública e Paz Social (SSP-DF) *vis-à-vis* à política de segurança pública implementada pelo Governo do Distrito Federal (GDF). O período analisado compreende o governo Rollemberg, especificamente entre 2016-2017.

A questão de pesquisa pode ser assim enunciada: qual o grau de alinhamento dos planejamentos estratégicos dos órgãos de segurança pública com a política de segurança pública adotada pelo governo do Distrito Federal?

Esse grau de alinhamento reflete a capacidade de governança que o Governo do Distrito Federal (GDF) possui para implementação da política pública proposta. A análise dos planejamentos estratégicos da Secretaria de Segurança Pública e Paz Social do Distrito Federal (SSP-DF) e de seus órgãos vinculados (PMDF, PCDF, CBMDF e DETRAN-DF), assim como a comparação desses planejamentos com os investimentos efetivamente realizados poderão ajudar a entender o quadro do Distrito Federal. Por conseguinte, esse entendimento irá clarificar os aspectos que podem estar em desacordo, entre os planejamentos setoriais de cada órgão, com a proposta maior que é a política pública de governo “Viva Brasília – O Nosso Pacto Pela Vida”.

O principal achado deste artigo é categórico: o alinhamento entre a política de segurança pública do Governo do Distrito Federal, “Viva Brasília – O Nosso Pacto Pela Vida” e

o planejamento estratégico adotado pelos órgãos componentes do sistema segurança pública no Distrito Federal é predominantemente incipiente.

Este trabalho evidenciou que não houve alteração nas estruturas dos órgãos integrantes do sistema de segurança pública do Distrito Federal com vistas a atender aos objetivos da política de segurança pública proposta e implementada pelo Governo do Distrito Federal, qual seja, “Viva Brasília – O Nosso Pacto Pela Vida”.

Destaca-se também que ao confrontar os planejamentos estratégicos dos órgãos que compõe o sistema de segurança pública do DF (PMDF, PCDF, CBMDF e DETRAN-DF) mais a SSP-DF com a política de segurança pública “Viva Brasília – O Nosso Pacto Pela Vida”, identificou-se baixa aderência, ressalvado o caso da própria Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Paz Social (SSP-DF).

Este artigo está estruturado em três seções principais, além desta introdução. Na primeira seção são apresentadas as contribuições teóricas da literatura especializada, focando principalmente nas questões de segurança, políticas públicas e alinhamento de planejamento estratégico. Na segunda seção, é apresentada a metodologia de pesquisa. Na última seção são apresentados os resultados obtidos e são feitas as discussões pertinentes. Por fim, são tecidas algumas considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir da década de 1990, o conceito de estratégia começou a ganhar espaço no setor público, sendo institucionalizado por meio do planejamento estratégico (Bergue, 2014). O plano estratégico é a materialização do planejamento estratégico. Este último, juntamente com a maturidade estratégica e o desenvolvimento estratégico, constituem o processo integrado de gestão estratégica (Pinto, 2007).

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (Oliveira, 2015, p. 18).

Mintzberg e Quinn (2001) define estratégia como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização. Essa definição reforça o entendimento de Ansoff (1977) de que estratégia é um dos vários conjuntos de regras que orientam o comportamento organizacional e cujas características específicas seriam o estabelecimento de direções gerais.

Conforme Chiavenato (2014, p. 239), o planejamento estratégico, de um modo geral, “refere-se ao produto (bens que a organização produz ou serviços que presta) ou ao mercado (no qual a organização coloca seus produtos ou bens ou para quem presta seus serviços)”.

Andrade (2005) afirmam que o planejar é essencial ao administrador público responsável. O planejamento é o ponto de partida da eficiência e da eficácia da máquina pública, visto que ele ditará os rumos da gestão e se refletirá na qualidade do serviço prestado à população.

Bergue (2014) afirma que “o planejamento estratégico é um projeto político estruturado tecnicamente” e ainda

É fundamento para o planejamento estratégico a capacidade de pensar estrategicamente, o que, por sua vez, implica a capacidade de conectar, perceber a organicidade e a interdependência das dimensões política (governo) e técnica (gestão) da administração. A boa administração pública é aquela capaz de integrar os projetos de poder – projetos políticos – aos padrões normativos estruturantes do Estado de direito orientados para o multifacetado interesse público (Bergue, 2014, p. 50).

O planejamento estratégico, segundo Wright, Kroll e Parnell (2010), ocorre, pelo menos, em três etapas que são: a formulação, a implementação, o controle e a avaliação da estratégia, sendo que, para o seu desenvolvimento, se deve atentar para uma série de detalhes que envolvem certo grau de complexidade.

Segundo Santana (2011), as consequências decorrentes da presença de obstáculos ao desenvolvimento do planejamento estratégico podem ser fatídicas, pois podem fazer com que os objetivos organizacionais não sejam alcançados ao longo do tempo.

No entendimento de Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico é uma ferramenta de administração que permite às instituições analisarem situações externas e internas que tanto podem trazer benefícios como prejuízos, e, a partir de então, definir o rumo que se deve seguir com o objetivo de aproveitar oportunidades, neutralizar ameaças, a fim de que seus propósitos sejam alcançados.

O planejamento estratégico engloba a totalidade da organização e inclui todos os recursos e áreas, sendo deliberado pela alta administração e delineado, a longo prazo, com a finalidade de atingir os objetivos em nível organizacional. Esse conceito é reforçado por Bateman e Snell (2009, p. 22) que esclarecem que “uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização”.

Conforme ressalta a literatura, é de suma importância que o planejamento seja concebido para transcender governos ou gestões e focalizar em ações de desenvolvimento das estruturas organizacionais orientadas pelos objetivos institucionais calçados pelo interesse público (Bergue, 2014).

2.2 ALINHAMENTO INSTITUCIONAL

O conceito de alinhamento tem as suas origens nos estudos da abordagem contingencial. As principais influências estão nos estudos sobre o alinhamento entre a organização e o ambiente (Prieto; Carvalho; Fischmann, 2009).

Na literatura sobre estratégia, o conceito de alinhamento pode assumir o sentido de agrupamento, coesão, ajuste, congruência entre diferentes dimensões (Galbraith; Kazanjian, 1986).

Venkatraman e Camillus (1984) assumem esta lacuna especificamente no campo da estratégia, em que coexistem diferentes perspectivas para a aplicação do conceito de alinhamento dependendo das escolas de pensamento que o empregam. Dada sua complexidade, o conceito de alinhamento é tratado e investigado segundo construtos distintos, de alinhamento externo (formulação da estratégia) interno (implementação da estratégia) e integrado. Existem ainda as classificações quanto ao conteúdo, elementos a serem alinhados com a estratégia, ou quanto ao processo, como realizar o alinhamento.

No campo da estratégia, o conceito de alinhamento é um requisito presente tanto no processo de formulação quanto de implementação da estratégia (Hrebiniak; Joyce, 2001; Venkatraman; Camillus, 1984).

Segundo Gonçalves, Antunes, Isidro Filho e Oliveira (2013), o alinhamento estratégico (AE) relaciona-se à comunicação da estratégia a todas as unidades compartilhadas, de modo que todos colaborem para atingir os objetivos e metas, da melhor forma possível.

A capacidade de alinhamento das organizações pode ser considerada um recurso estratégico capaz de produzir resultados superiores e constituir fonte de vantagem competitiva (Powell, 1992).

Segundo Dias (2014), o sucesso de uma gestão estratégica está ligado não somente ao alinhamento de projetos ao plano estratégico institucional e governamental, mas ao dimensionamento adequado do portfólio. A gestão estratégica passa, portanto, pelo

alinhamento dos projetos a estratégia, pela formação de um conjunto de projetos adequadamente dimensionados aos recursos existentes e pela focalização dos projetos nos objetivos estabelecidos.

De Toni (2016) ressalta que a vinculação ente o planejamento estratégico e seus instrumentos e o cotidiano do gestor público passa pela conexão entre planejamento e orçamento, sem o qual o planejamento se torna uma peça de ficção sendo impossível a sua utilização para gerenciar políticas públicas, em especial no que se refere aos sistemas de monitoramento e avaliação.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o plano estratégico é a peça-chave para a definição de metas e resultados (*outcomes*) associados ao orçamento com todos os interessados (sociedade civil). Por outro espectro, Silva Jr. (2018, p. 2) afirma que é possível reconhecer “a importância que um governo dá às variadas políticas públicas a partir da dotação orçamentária que lhes é fixada”.

Gault, Macias e Rojano (2000) apontam que o processo orçamentário deve ser metodologicamente conectado com o planejamento governamental. Nesse sentido Core (2000) ressalta que o processo orçamentário, em sua elaboração e gerenciamento, deve adotar processos idênticos aos prescritos no planejamento estratégico, o que pode parecer óbvio, mas não é trivial. Isso por si só poderá demandar a revisão anual do orçamento, tendo como base o planejamento e deste para a adequação à realidade orçamentária.

Para Alvarez, Villani, Nogueira e Pinto (2006), o planejamento se dá a partir da progressiva integração entre os três instrumentos de planejamento público: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). O PPA mapeia os objetivos estratégicos de cada pasta, bem como a definição de suas prioridades e metas ao longo desse período. A LDO, que é feita para o período de um ano, aponta as prioridades na alocação dos recursos; e, a LOA, também anual, define os valores para as ações por grupos de despesas e controla o valor total por programas.

Em resumo, o Plano Plurianual (PPA) estabelece os programas e ações do governo num período de quatro anos. A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) estabelece as prioridades, as metas e as premissas básicas do orçamento anual, enquanto que a Lei Orçamentária Anual (LOA) trata efetivamente do exercício financeiro anual em questão. Em tese, deve haver relação entre a política pública e o planejamento orçamentário para que haja viabilidade para a sua implementação.

Para Pires e Gomide (2012), os processos tecnopolíticos de formulação estratégica e elaboração dos planos plurianuais (PPA) fornecem argumentos críticos e propositivos relativos ao imenso desafio e dificuldades que os sucessivos governos têm demonstrado para conferir e garantir centralidade institucional e viabilidade prática a este importante instrumento de planificação das políticas, programas e ações de governo.

3. METODOLOGIA

A análise do grau de alinhamento entre os planos estratégicos dos órgãos constituintes do sistema de segurança pública do DF (PMDF, PCDF, CBMDF e DETRAN-DF) e a política adotada pelo GDF no quadriênio 2016-2017 tem como base os critérios de maturidade propostos por Luftman (2000), a saber: comunicação, valores/competência, parcerias, governança, estrutura/arquitetura e habilidades.

Assim, para atender aos objetivos deste trabalho, foi criada uma escala para análise da existência do alinhamento entre os planos estratégicos dos órgãos do sistema de segurança e a política de segurança adotada, qual seja, o “Viva Brasília: O nosso Pacto Pela Vida”. A escala utiliza, de forma subsidiária, os estudos de Luftman (1999, 2000), em virtude do autor utilizar o modelo de classificação da maturidade do alinhamento estratégico, com critérios amplamente discutidos na gestão pública.

Luftman (2000) indica cinco classificações de maturidade do alinhamento estratégico, a saber: inicial, compromissada, estabelecida, gerenciada ou otimizada. Cada classificação possui seis critérios de avaliação e cada critério pode estar em uma classificação:

[1] comunicação organizacional: troca efetiva de ideias e compreensão clara do que é necessário para garantir estratégias bem-sucedidas;

[2] medidas de valores/competências: demonstram a contribuição para o alcance dos objetivos da organização;

[3] capacidade de governança: discussão e revisão das prioridades e alocação de recursos entre as unidades da organização;

[4] parcerias: como a organização percebe a contribuição destas parcerias para o sucesso de seu planejamento;

[5] estrutura/arquitetura: integração entre as unidades da organização;

[6] habilidades: gestão de recursos humanos.

Com base no modelo de Luftman (2000), foi proposta uma extrapolação para análise do alinhamento entre a política adotada e os planos estratégicos dos órgãos

integrantes do sistema de segurança pública do DF. Da mesma forma que Luftman, será realizada uma avaliação de cada um dos critérios para cada segmento e, posteriormente, será feito um enquadramento qualitativo do nível de alinhamento.

Novamente é necessário ressaltar que não foi identificado um modelo específico para verificação de alinhamento entre política e planejamento estratégico, o que, para o objetivo deste trabalho, fez considerar o governo como o gestor de uma empresa e os segmentos como os setores dessa empresa. É fato que as instituições públicas não apresentam estratégias de crescimento baseadas na competição, nem são gerenciadas ou avaliadas por uma métrica de ganhos e perdas no sentido monetário.

Conforme nota Carneiro (2017, p. 2), as instituições públicas “se baseiam no atingimento de objetivos sociais que justifiquem sua existência no ambiente no qual operam”, o que torna precária essa comparação. Contudo, essa extrapolação já foi adotada por diversos autores, em especial a partir da escola do *New Public Management*, na qual destaca-se Bresser-Pereira (1999), Chiavenato e Sapiro (2003) e Martins e Marini (2014).

Para facilitar a análise do alinhamento entre os planos estratégicos dos órgãos do sistema de segurança e a política de segurança adotada, qual seja, o “Viva Brasília: O Nosso Pacto Pela Vida”, busca-se ressaltar alguns ângulos, tais como a perspectiva financeira, a de pessoal e da própria hermenêutica. Assim, sempre considerando se tratar de uma análise qualitativa e não quantitativa, foi arbitrado o quadro com cinco situações possíveis para o nível de alinhamento:

- i) alinhamento inexistente/incipiente;
- ii) alinhamento em processo inicial;
- iii) alinhamento em processo comprometido;
- iv) alinhamento gerenciado;
- v) alinhamento otimizado.

Foram definidos como base para a verificação os seguintes critérios:

- 1) citação, em seu plano estratégico, da política de segurança pública;

- 2) objetivos/ações que remetem aos objetivos da política de segurança pública;
- 3) execução financeira em ações da política de segurança pública;
- 4) similitude no horizonte temporal do plano;
- 5) modificação na estrutura do órgão para atender à política de segurança pública;
- 6) movimentação de recursos humanos para áreas tidas como prioritárias para a

Política de Segurança Pública.

O item 1 foi proposto como forma de avaliação subsidiária do critério “[1] comunicação organizacional” ou simplesmente “comunicação”; o item 2 refere-se a “[2] medidas de valores”; o item 3 pode ser enquadrado na capacidade de governança, referida no 3º critério “[3] capacidade de governança”; já o item 4 podem ser aproximado ao critério [4] parcerias; o item 5 refere-se à “[5] a estrutura/arquitetura”; e, o item 6 ao critério “[6] habilidades”, todos citados por Luftman (2000).

Cada critério foi subdividido da seguinte forma:

Tabela 1. Citações no Plano Estratégico da Política de Segurança Pública

Citação	Escala
Textualmente	2
Indiretamente	1
Não identificada	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2. Ações que Remetem aos Objetivos da Política de Segurança Pública

Citação	Escala
Textualmente	2
Indiretamente	1
Não identificada	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 3. Execução Financeira em Ações da Política de Segurança Pública para Ações da Política

Execução Financeira	Escala
De forma estruturada	2
De forma não estruturada	1
Não identificada	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 4. Similitude no Horizonte Temporal do Plano Estratégico da Política de Segurança Pública

Horizonte Temporal	Escala
Mesmo horizonte	2
Mesma duração em anos	1
Não identificada	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 5. Modificação na Estrutura do Órgão

Modificação na Estrutura	Escala
Para áreas diretamente relacionadas à política	2
Para áreas com relação indireta à política	1
Não identificada	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 6. Movimentação de Recursos Humanos

Modificação de Recursos Humanos	Escala
Para áreas diretamente relacionadas à política	2
Para áreas com relação indireta à política	1
Não identificada	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a análise dos resultados foi estabelecido o seguinte quadro:

Tabela 7. Resumo do Nível de Alinhamento

Escore	Situação
0 – 2	Alinhamento Inexistente/Incipiente
3 – 5	Alinhamento em Processo Inicial
6 – 8	Alinhamento em Processo Comprometido
9 – 10	Alinhamento Gerenciado
11 – 12	Alinhamento Otimizado

Fonte: Elaborado pelo autor.

O presente estudo foi desenvolvido em etapas, partindo da análise e comparação da política formal de segurança pública do Governo do Distrito Federal, no período 2016-2017, com os planos estratégicos dos órgãos constituintes do sistema de segurança pública

do DF (PMDF, PCDF, CBMDF e DETRAN-DF) e ainda analisando o Plano Plurianual (PPA), as Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e as Leis Orçamentárias Anuais (LOA) do mesmo período, buscando identificar se havia coerência entre esses.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES: ALINHAMENTO ENTRE OS PLANOS ESTRATÉGICOS DOS ÓRGÃOS DO SISTEMA DE SEGURANÇA E A POLÍTICA “VIVA BRASÍLIA: O NOSSO PACTO PELA VIDA”

4.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: TROCA EFETIVA DE IDEIAS E COMPREENSÃO CLARA DO QUE É NECESSÁRIO PARA GARANTIR ESTRATÉGIAS BEM-SUCEDIDAS

Segundo Luftman (2009), o intercâmbio efetivo de ideias e a compreensão clara do que é necessário para garantir estratégias bem-sucedidas estão no topo da lista de capacitadores e inibidores do alinhamento.

Para Baldissera (2009), a ideia de comunicação organizacional parece ser reduzida, particularmente, no nível das práticas cotidianas, à comunicação planejada. A postura tende a ser a da supervalorização dos processos planejados em detrimento de todas as demais realizações comunicacionais. Especial atenção recebem os processos que, de alguma forma, se traduzem em algo tangível, como os jornais institucionais, as campanhas publicitárias, os eventos, os sites, os materiais informativos para imprensa e outros. Ações mensuráveis são mais valorizadas.

Para efeito de análise de alinhamento no critério “comunicação organizacional” foi verificado se há citação, no plano estratégico dos órgãos integrantes do sistema distrital de segurança, da política de segurança pública “Viva Brasília – O Nosso Pacto Pela Vida”.

Nesse contexto de importância elevada da comunicação organizacional para o sucesso da estratégia, é de se esperar que a política de segurança pública do GDF, “Viva Brasília: Nosso Pacto Pela Vida”, seja citada, idealmente de forma explícita nos planos estratégicos da Secretaria de Estado e das Forças de Segurança Pública. Esse critério é baseado na explicitação direta da política, há necessidade de processos planejados para a compreensão clara do que é necessário para garantir às estratégias, o que corrobora com o pensamento de Etzioni (1980) e de Baldissera (2009).

A análise evidencia que apenas o Plano Estratégico da SSP/DF traz em seu escopo a citação do “Viva Brasília – O Nosso Pacto Pela vida”. Em relação ao critério comunicação extrapolando da empresa para a política de governo, acrescenta-se quem em pesquisa realizada pela própria Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Paz Social do Distrito Federal², a qual aponta que somente 14% dos integrantes das forças de segurança pública conhecem o “Programa Viva Brasília: O Nosso Pacto Pela Vida”. Considerando já haver mais de três anos de sua implementação, esse é um fato surpreendente e, ao mesmo tempo, esclarecedor. E, ainda, corrobora com os resultados obtidos no critério.

4.2 MEDIDAS DE VALORES/COMPETÊNCIAS: DEMONSTRAM A CONTRIBUIÇÃO PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Segundo Luftman (2009), as medições de competência/valor dizem respeito aos valores que podem ser desenvolvidos, levando, em se tratando de TI, os indivíduos e/ou setores da empresa a atuar de forma integrada e harmonizada.

Hamel e Prahalad (1995) ressaltam que uma empresa deve ser vista não só como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências. Segundo os autores, uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. As competências são as portas para as oportunidades futuras.

Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000 apud Beuren, 2002) explicam que o resultado do planejamento estratégico é o projeto e a implementação dos processos específicos que a empresa usa para levar a cabo suas estratégias, devendo haver a monitoração do desempenho desses processos em termos de objetivos.

Para efeito de análise de alinhamento no critério medições de competência/valor, foi verificado se há objetivos e/ou ação(es) nos planos estratégicos dos órgãos integrantes do

² Pesquisa realizada pela Subsecretaria de Gestão da Informação da Secretaria de Segurança Pública e Paz Social do Distrito Federal em 2017.

sistema distrital de segurança que remetem aos objetivos apresentados na política de Segurança Pública “Viva Brasília: O Nosso Pacto Pela Vida”. A existência de objetivos e/ou ações que remetam à política nos planos tendem a contribuir para o alcance da política.

Nessa perspectiva, foram identificadas, em todos os planos estratégicos, ações que remetem aos objetivos da política, ainda que indiretamente. A seguir, são apresentadas essas ocorrências, separadas por instituição.

Na PMDF:

1. Aparece como “evento” a redução de homicídios;
2. Como “ação estratégica”: melhorar a qualidade dos serviços prestados à população;

3. Também como “ação estratégica: desenvolver projetos de educação em segurança pública para a sociedade”, na qual são apresentados os itens: 11.3.3. Ampliar o atendimento aos pais e alunos da rede de ensino, através do projeto policiamento de Prevenção Orientado à Violência Doméstica (PROVID); 11.3.9. Ampliar o atendimento aos pais e alunos da rede de ensino, através do Projeto PROERD; 11.3.10. Desenvolver campanhas educativas de trânsito; 11.3.11. Implementar o modelo de gestão integrada de segurança comunitária e de proximidade, com a participação dos Conselhos de Segurança Pública (CONSEG) e Núcleos Comunitários de Segurança (NUSEG) (Plano Estratégico da PMDF [2011-2022]).

Na PCDF:

1. Na perspectiva “da sociedade” como objetivo estratégico S1: “Impactar Positivamente na Redução dos Índices de Criminalidade no DF”;
2. Na perspectiva “do cliente-cidadão” como objetivo estratégico C2: “Fortalecer a Credibilidade e a Imagem Institucional” (Programa Avançar PCDF [2014-2020]).

No CBMDF:

1. Tema Operacional: Objetivo 1 Atender as ocorrências emergenciais nos padrões internacionais, como iniciativa “Aprimorar o atendimento e despacho das emergências urbanas”;

2. Objetivo 2: Ampliar a segurança pública com ações preventivas contra incêndio e incidentes (Planejamento Estratégico CBMDF [2017-2024]).

No DETRAN-DF:

1. Na perspectiva do usuário: Aumentar a segurança e a fluidez do trânsito no DF (Planejamento Estratégico do Detran-DF [2017-2019]).

Na SSP-DF:

1. Objetivo Estratégico: “Aumentar a sensação de segurança, reduzindo a violência e à criminalidade”;

2. São os objetivos específicos do Programa “Viva Brasília – Nosso Pacto Pela Vida”, quais sejam: I – redução dos crimes violentos letais intencionais; II – redução dos crimes violentos contra o patrimônio; III – aumento da confiança da população nas instituições de segurança pública e melhoria da prestação do serviço público de segurança; e IV – diminuição da vulnerabilidade social por meio da promoção da paz social e de políticas de prevenção de violências (Planejamento Estratégico da SSPDF [2016-2019]).

4.3 CAPACIDADE DE GOVERNANÇA: DISCUSSÃO E REVISÃO DAS PRIORIDADES E ALOCAÇÃO DE RECURSOS ENTRE AS UNIDADES DA ORGANIZAÇÃO

As considerações para a governança, de TI, são apresentadas em Luftman, Papp and Brier (1999). Em resumo, busca assegurar que os participantes discutam e analisem

formalmente as prioridades e a alocação de recursos. Outro ponto apresentado pelos autores é que a autoridade decisória precisa ser claramente definida.

Para análise desse critério, buscou-se avaliar se os integrantes do sistema de segurança pública efetivaram a execução orçamentária para ações da política de segurança pública previstos no PPA, LDO e/ou LOA.

Por se tratar de transferência obrigatória não há metas, objetivos ou projetos nas leis orçamentárias da União, no que se refere ao Fundo Constitucional do Distrito Federal. O objetivo é somente a transferência. Nas Leis Orçamentárias do DF, estão previstos os programas e as ações da política pública de segurança os quais não estão contemplados no sistema de execução orçamentária da União. Desse modo não há vinculação direta entre os recursos aplicados do fundo constitucional e os programas e ações do Pacto pela Vida. Importante ressaltar que o Fundo Constitucional é a maior fonte de recursos para a segurança pública.

Os resultados obtidos corroboram com os achados de Pires e Gomide (2012), os processos tecnopolíticos de formulação estratégica e elaboração dos planos plurianuais (PPA), os quais fornecem argumentos críticos e propositivos relativos ao imenso desafio e dificuldades que os sucessivos governos têm demonstrado para conferir e garantir centralidade institucional e viabilidade prática a este importante instrumento de planificação das políticas, programas e ações de governo.

Desse modo, como é verificada a execução orçamentária na função segurança com recursos da “Fonte 100” e não temos como garantir a execução com outras fontes de recursos, aliado ainda à falta de detalhamento e discriminação da execução orçamentária apontada, vamos considerar como existente a destinação de orçamento para as ações, contudo feita de forma não estruturada.

4.4 PARCERIAS: COMO A ORGANIZAÇÃO PERCEBE A CONTRIBUIÇÃO DESTAS PARCERIAS PARA O SUCESSO DE SEU PLANEJAMENTO

Segundo Luftman (2009), as parcerias se referem a como cada organização percebe a contribuição do outro, a confiança que se desenvolve entre os participantes, garantindo patrocinadores de negócios apropriados e defensores dos esforços. O compartilhamento de riscos e recompensas são os principais contribuintes para o alinhamento maduro.

Ao se extrapolar para a análise da segurança pública, deve-se considerar que a própria segurança transcende aos órgãos que compõem o sistema distrital de segurança. Nessa lógica, para Souza (2012), a segurança pública é concebida como um serviço público a ser ofertado à sociedade, que passa a ser vista como beneficiária da ação do Estado. Neste aspecto, a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) dedica um capítulo específico à segurança pública, trazendo no caput do art. 144 o entendimento de que se trata de “um dever do Estado” e de “responsabilidade de todos”, tendo como norteador principal a “preservação da ordem pública” e a “incolumidade das pessoas e do patrimônio”.

Nessa medida, ao apresentar programas temáticos no Planejamento Plurianual (PPA 2016-2019) envolvendo outro órgão, no caso específico a Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Lazer do Distrito Federal, a política vai ao encontro desse conceito.

Contudo, quando se analisou as contribuições e/ou parcerias, procurou-se algo concreto que pudesse caracterizar a governança no processo de planejamento. Nesse sentido, apresenta-se a definição proposta por Calmon e Costa (2008), que traduz governança como a capacidade de coordenação das ações dos diversos atores participantes. E, ainda, que o planejamento estratégico é materializado em um documento que busca ilustrar qual será a estratégia em um determinado período. “Os estrategistas precisam considerar a construção de planos em um horizonte temporal” (Mandim, 2016, p. 33).

Carvalho (1979) aponta os prazos estabelecidos nos planos estratégicos como um dos elementos necessários para a sua compreensão. Desse modo, foi elencada a análise da temporalidade apresentada no planejamento estratégico como característica a ser avaliada.

Conforme as informações apresentadas no quadro abaixo, verifica-se que não há alinhamento entre os planos em relação à temporalidade.

Tabela 8. Temporalidade do Planejamento Estratégico dos Órgãos de Segurança Pública do Distrito Federal

ÓRGÃO	TEMPORALIDADE
PMDF	2011-2022
PCDF	2014-2020
CBMDF	2017-2024
DETRAN-DF	2017-2019
SSP-DF	2016-2019

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 ESTRUTURA/ARQUITETURA: INTEGRAÇÃO ENTRE AS UNIDADES DA ORGANIZAÇÃO

Luftman (2009) considera de grande importância para a avaliação da maturidade do alinhamento a questão da integração da estrutura/arquitetura entre as unidades da empresa. Seguindo com os critérios apresentados pelo autor para a verificação do alinhamento entre a política e os planejamentos estratégicos dos integrantes do sistema de segurança pública, ao considerarmos a própria temática segurança pública no art. 144 da CF (os ditames “direitos e responsabilidade de todos”), já se denota a ideia de cooperação, colaboração e corresponsabilidade. A temática integração tem sido, ao longo das últimas décadas, apresentada quase que como um mantra ao se tratar de segurança pública.

Contudo, como apontado no projeto Brasília 2060 (2016), o mote político da “integração” dos órgãos de segurança pública no Distrito Federal (incluindo o estabelecimento de um Centro Integrado de Atendimento e Despacho, sediado em anexo da SSP-DF na década de 2000), de óbvia necessidade finalística no controle do fenômeno do crime e da violência, não parece ter avançado muito além dos discursos. Citam os autores

que operações integradas são quase uma exceção e compartilhamento de informações pelos entes da segurança são um verdadeiro dogma.

Dada a complexidade e subjetividade dos critérios de integração, para a avaliação do grau de maturidade do alinhamento nesse critério, foi verificada a existência de alteração na estrutura do órgão para atender, em alguma medida, à política de segurança proposta.

Nesse critério somente foram verificadas alterações na estrutura da Polícia Militar, com a recriação do Centro de Operações da PM (previsto em seu plano estratégico), que se enquadraria em alteração para melhoria no atendimento e por conseguinte atenderia ao Eixo III da política (aumento da confiança da população nas instituições de segurança pública e melhoria da prestação do serviço público de segurança), muito embora possa ser considerado um retrocesso em termos de integração; e na própria SSP, a qual transformou a então Subsecretaria de Programas Comunitários (SUPROC) em Subsecretaria de Segurança Cidadã (SUSEC), havendo significativa ampliação de cargos (de 22 para 45).

4.6 HABILIDADES: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para Luftman (2009), as “habilidades” incluem todas as considerações de recursos humanos para a organização, indo além das considerações tradicionais, como treinamento, salário, feedback de desempenho e oportunidades de carreira, fatores que incluem o ambiente cultural e social da organização.

A organização está pronta para mudanças neste ambiente dinâmico? Os indivíduos se sentem pessoalmente responsáveis pela inovação nos negócios? Os indivíduos e as organizações podem aprender rapidamente com sua experiência? A organização aproveita ideias inovadoras e o espírito de empreendedorismo? Essas são algumas das condições citadas pelo autor para análise do grau de alinhamento das organizações, em especial, as consideradas maduras.

Para Mello e Amancio Filho (2010), os requerimentos de recursos humanos estão determinados pela existência de uma gestão pautada por padrões de qualidade, eficiência,

eficácia e efetividade, ditados pela dinâmica dos processos de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação, em um mundo cada vez mais dinâmico e competitivo.

Esse critério ganha importância maior considerada a significativa redução dos efetivos dos órgãos integrantes do sistema de segurança pública do DF e já apresentados nesta pesquisa.

Nesse quesito de alocação de pessoal, percebe-se grande alinhamento na estrutura da SSP, com ampliação de efetivo em áreas relacionadas à política, como a SUSEC, já citada anteriormente, que teve a totalidade de seus cargos criados preenchidos, assim como aconteceu na Subsecretaria de Gestão da Informação (SGI), que saltou de 8 para 19 servidores, além de outras estruturas conexas mobiliadas conforme o Decreto nº 36.316/2015, de 27 de janeiro de 2015.

Na Polícia Militar, também se verificou alocação substantiva de pessoal, em ao menos um setor, com relação, ainda que indireta, com os objetivos e metas propostos na política, que foi o seu recriado Centro de Operações, órgão responsável pelo atendimento à população pelo seu número de emergência (190).

Nos demais órgãos, não foi identificada alocação significativa de pessoal para áreas direta ou indiretamente relacionadas à política “Viva Brasília – O Nosso Pacto Pela Vida”.

No que se refere ao alinhamento dos órgãos de segurança à política de segurança pública distrital, este trabalho apresenta a seguinte mensuração:

Tabela 9. Alinhamento dos Planos Estratégicos com a Política de Segurança Pública

	P MDF	P CDF	C B M D F	D E T R A N - D F	S S P - D F
Citação, em seu plano estratégico, da política de segurança pública	0	0	0	0	2
Objetivos/ações que remetem aos objetivos da política de segurança pública	1	1	1	1	2
Execução financeira em ações da política de segurança pública	1	1	1	1	1

Similitude no horizonte temporal do plano	0	0	0	0	0
Modificação na estrutura do órgão	1	0	0	0	2
Movimentação de recursos humanos	1	0	0	0	2
TOTAL	4	2	2	2	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como apresentado no quadro acima, somente a Secretaria de Estado de Segurança Pública e da Paz Social do Distrito Federal (SSP-DF) cita em seu plano estratégico a política de segurança pública implementada pelo governo local. Em relação as ações que remetam aos objetivos da política, novamente apenas a SSP-DF possui ações que diretamente relacionadas aos objetivos da política, contudo, todos os demais órgãos possuem ações que podem ser relacionadas indiretamente à política.

No que se refere à execução financeira observou-se o baixo controle existente sobre os gastos das instituições. De tal modo que a execução financeira realizada possa ser considerada não estruturada, ou seja, sem vinculação aos programas e às ações da política pública de segurança do DF. Também foi verificado que não há similitude nos horizontes temporais dos planos.

Em relação às modificações na estrutura para atender a política novamente tem-se somente a SSP-DF com modificações para áreas diretamente relacionadas à política, e a PMDF com modificações para áreas com relação indireta à política, não havendo modificações nos demais órgãos.

No que tange às movimentações de recursos humanos, uma vez mais apenas a SSP-DF movimentou pessoas para áreas diretamente relacionadas à política e a PMDF para áreas indiretamente relacionadas.

De acordo com a classificação ora proposta, as Forças de Segurança Pública do Distrito Federal situam-se nos primeiros estágios de alinhamento. Destacando-se a PMDF, que se encontra no estágio de alinhamento em processo inicial. Enquanto que a PCDF, o CBMDF e o DETRAN-DF estão em estágio incipiente/inexistente. Já a SSP-DF classifica-se no estágio de alinhamento gerenciado. Contudo, a Secretaria de Estado não propagou seu grau

de alinhamento para os órgãos vinculados, deixando, portanto, de cumprir suas atribuições como indutora da política e de promover a integração das Forças de Segurança Pública.

A importância do alinhamento entre a política adotada e os planos estratégicos, além de intuitiva, advém dos princípios basilares da administração pública, expressos no caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988, sobretudo, a moralidade e a eficiência, visando aprimorar a implementação da política, reduzir desperdícios com duplicidade de ações, vácuos e até mesmo ações antagônicas entre os órgãos.

5. CONCLUSÃO

O principal achado deste artigo é categórico: o alinhamento entre a política de segurança pública do Governo do Distrito Federal, “Viva Brasília – O Nosso Pacto Pela Vida” e o planejamento estratégico adotado pelos órgãos componentes do sistema segurança pública no Distrito Federal é predominantemente incipiente.

Pode-se afirmar que a Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Paz Social não está implementando a política de segurança pública fixada pelo Governo do Distrito Federal, assim como não está integrando as ações dos órgãos que compõem o Sistema de Segurança Pública do Distrito Federal, em especial no que se refere ao planejamento.

Este trabalho evidenciou que não houve alteração nas estruturas dos órgãos integrantes do sistema de segurança pública do Distrito Federal, a saber, Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN-DF) e Secretaria de Segurança Pública e Paz Social (SSP-DF) para atender aos objetivos da política de segurança pública proposta e implementada pelo Governo do Distrito Federal, qual seja, “Viva Brasília – O Nosso Pacto Pela Vida”.

Destaca-se também que ao comparar os planos estratégicos da SSP-DF com os planos estratégicos dos demais órgãos de segurança pública do DF (PMDF, PCDF, CBMDF e DETRAN-DF), foi identificada baixa integração entre eles, assim como a provável existência de diversos graus de maturidade dos planos estratégicos. Já, ao confrontá-los com o programa “Viva Brasília – O Nosso Pacto Pela Vida”, identificou-se baixa aderência, ressalvado o caso da própria Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Paz Social (SSP-DF).

Ao avaliar a influência da política distrital de segurança pública “Viva Brasília – O Nosso Pacto Pela Vida”, nos Planos Plurianuais (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e nas Leis Orçamentárias Anuais (LOA) do período em análise, verificou-se que, em relação à SSP-DF, existe uma baixa influência das ações propostas relativas à política pública.

Já em relação aos demais órgãos, foi identificado grave problema de controle, como a inexistência de vinculação nas leis orçamentárias da União dos objetivos e metas da política proposta e a desconsideração dos recursos oriundos do Fundo Constitucional para as leis orçamentárias distritais.

A política de segurança pública “Viva Brasília – O Nosso Pacto Pela Vida” sequer foi chamado de política no PPA, sendo tratado como um programa ou um projeto. Além disso, não foi submetido ao Poder Legislativo local, a saber, a Câmara Legislativa do Distrito Federal, não tem orçamento vinculado a uma legislação aprovada, o que tende a fragilizá-lo em especial quanto a sua continuidade.

Os resultados obtidos ajudam a compreender o quadro da segurança no Distrito Federal e são compatíveis com a percepção de deficiências na gestão da segurança pública, reforçada pelas sucessivas substituições de gestores do segmento e, principalmente, pela má avaliação por parte da sociedade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, S.; VILLANI, P. H.; NOGUEIRA, J. M. P.; PINTO, A. P. A. **Projeto preliminar: levantamento de requisitos de um planejamento estratégico transparente e participativo para o IFSC**, 2006. Disponível em: <https://www.ifsc.usp.br/qualidade/arquivos/Projeto_PLANEJAMENTO.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2018.

ANDRADE, N. A. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Brasileira Comunicação Organizacional e Relações Públicas – ORGANICOM**, v. 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In P. Schmidt (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa** (pp. 15-38). Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 2018. Online. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 5 mai. 2018.

BRASIL. **Lei nº 5.602, de 30 de dezembro de 2015** (2015). Dispõe sobre o Plano Plurianual do Distrito Federal para o quadriênio 2016-2019. Disponível em: <http://www.seplag.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2018/04/00.LEI-5602_2015-PPA-ATUALIZADA -1.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Fiscalização da Segurança Pública**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 5-29, 1999.

CALMON, P. C. DU P.; COSTA, A. T. M. **Redes de políticas públicas e governança**. Brasília: Universidade de Brasília, mimeo, 2008.

CARNEIRO, M. **Planejamento estratégico público e privado: quais são as diferenças?** 2017. Disponível em: <<http://facilit.com.br/blog/2017/02/09/planejamento-publico-privado-diferencas/>>. Acesso em: 7 set. 2017.

CARVALHO, H. M. de. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1979.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORE, F. **Reforma gerencial dos processos de planejamento e orçamento**. Brasília: ENAP, 2000.

DE TONI, J. **O planejamento estratégico governamental: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016.

DISTRITO FEDERAL. Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Plano estratégico institucional – ciclo 2017-2024**. 2017. Disponível em: <<https://www.cbm.df.gov.br/2016-06-24-19-34-08/planejamento-estrategico-cbmdf?view=document&id=11718>>. Acesso em: 5 mai. 2018.

DISTRITO FEDERAL. Departamento de Trânsito do Distrito Federal. **Planejamento estratégico do DETRAN-DF 2017-2019**. 2017. Disponível em: <http://www.detran.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/Detran-Mapa_Estrategico_2017.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2018.

DISTRITO FEDERAL. Polícia Civil do Distrito Federal. **Programa avançar PCDF 2014-2020**. 2014. Disponível em: <<https://www.pcdf.df.gov.br/institucional>>. Acesso em: 3 mar. 2018.

DISTRITO FEDERAL. Polícia Militar do Distrito Federal. **Plano estratégico 2011-2022: planejando a segurança cidadã do Distrito Federal no século XXI**. 2011. Disponível em: <<https://pt.calameo.com/read/0005630879602e9265c55>>. Acesso em: 4 abr. 2018.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Segurança Pública e da Paz Social do Distrito Federal. **Plano estratégico 2016-2019**. 2016. Disponível: <<http://www.ssp.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2018/03/Plano-Estrat%C3%A9gico-2016-2019.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

DIAS, M. S. **Alinhamento estratégico: o caso da secretaria de estado de segurança pública do Distrito Federal**. Brasília: Universidade Católica de Brasília / Fundação Universa, 2014.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 6a. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

MELLO, M. L. B. C.; AMANCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Rev. Adm. Pública**, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010.

GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. **Strategy implementation: structure, systems and process**. St Paul: West Pub, 1986.

GAULT, D. G.; MACIAS, R. J.; ROJANO, A. Nueva gerência pública en acción: procesos de modernización presupuestal. Un análisis inicial in términos organizativos. **Revista del Clad Reformas y Democracia**, 17, p. 7-22, 2000.

GONÇALVES, A. O.; ANTUNES, M. C.; ISIDRO FILHO, A.; OLIVEIRA, A. B. S. Maturidade do alinhamento estratégico entre o Plano Plurianual do Governo Federal e os Órgãos de Controle no Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, p. 31-45, 2013.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing strategy: an appraisal and agenda for future research. In M. Hitt, R. E. Freeman & J. Harrison (Eds.). **Handbook of strategic management** (pp. 602-626). Oxford: Blackwell Business, 2001.

IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. **Brasília 2060 projeto – segurança pública**. 2016. Disponível em: <http://brasilia2060.ibict.br/?page_id=270>. Acesso em: 16 set. 2018.

LUFTMAN, J. **Managing the IT resource: leadership in information age**. Lulu.com, 2009.

_____. Assessing Business – IT Alignment Maturity. **Communications of the Association for Information Systems**, 4, 2000.

LUFTMAN, J.; PAPP, R.; BRIER, T. Enablers and inhibitors of business - IT Alignment. **Communications of the Association for Information Systems**, 1, p. 1-33, 1999.

MANDIM, Q. L. C. **Planejamento estratégico e mecanismos de controle nas organizações públicas: limites e possibilidades de aprimoramento da gestão pública**. 2016. Dissertação de Mestrado - Universidade de Brasília. Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade de Brasília, 2016.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, 130, 2014.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning – reconveiving roles for planning, plans, planners**. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

PINHO, M. S. S. **Políticas de segurança pública: análise do campo no legislativo federal**. 2014. Tese de Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, 2014.

PINTO, L. F. S. **O homem, o arco e a flecha: em direção a teoria geral da estratégia**. 5. ed. Brasília: Editora Senac-DF, 2007.

PIRES, R.; GOMIDE, A. A. **Arranjos institucionais de políticas desenvolvimentistas em um Estado democrático: uma proposta metodológica**. Brasília: Ipea, 2012.

POWELL, T. C. Organizational alignment as competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 119-134, 1992.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.

SANTANA, R. R. **Os obstáculos ao desenvolvimento do planejamento estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. Brasília, 2011.

SAPORI, L. F. **Segurança pública no Brasil: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

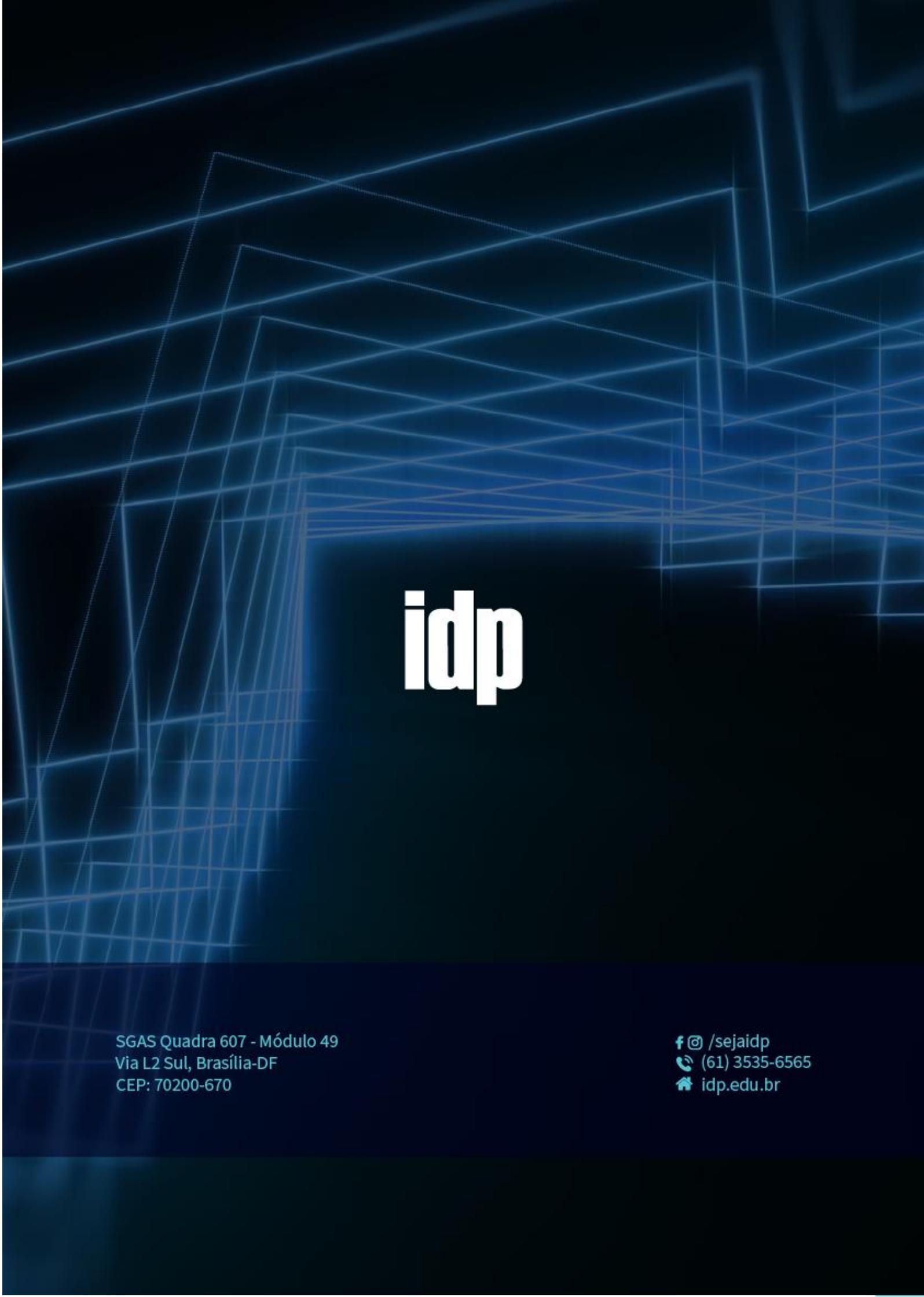
SILVA JR., A. L. **O momento pós-intervenção: criação de um Ministério “Extraordinário” da Segurança Pública.** 2018. Disponível em: <<http://ibsp.org.br/pensamento-socionormativo-da-seguranca-publica/o-extraordinario-ministerio-da-seguranca-publica/>>. Acesso em: 08 abr. 2018.

SOUZA, L. A. F. Políticas de segurança no Brasil: Desafios diante das novas agendas. **Revista Estudos de Política**, v. 1, n. 2, p. 9-29, 2012.

TEIXEIRA, E. C. O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e transformação da realidade. **Associação dos Advogados de Trabalhadores Rurais da Bahia.** 2002. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2018.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the concept of ‘fit’ in strategic management. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 513-525, 1984.

WRIGHT, P.; KROLL, M. L.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2010.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br