

# SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL  
2015



# SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Governador do Estado do Tocantins  
Marcelo Miranda

Secretário da Segurança Pública  
Cesar Roberto Simoni de Freitas

Subsecretário da Segurança Pública  
Abizair Antônio Paniago

Grupo Técnico:

Debora Novais  
José Teixeira

## SUMÁRIO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS
2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS
3. A SECRETARIA
4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA
  - 4.1 MATRIZ SWOT
  - 4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO
  - 4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO
  - 4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS
  - 4.5 O PLANO DE AÇÃO
5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

## 1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

Debate sobre o papel das instituições e a necessidade de seu fortalecimento para o alcance de objetivos de desenvolvimento não é novo. A Organização das Nações Unidas, por exemplo, desde os anos 70 inclui o tema do desenvolvimento institucional em suas estratégias de redução da pobreza no mundo. O desafio de promover transformações de qualquer natureza (nacional, regional, setorial) pressupõe:

- I. Definir claramente a situação desejada a partir dos principais resultados a alcançar.
- II. Conhecer, em profundidade, a situação atual, objeto de transformação, a partir da identificação das principais potencialidades e limitações.
- III. Estabelecer um plano de intervenção incluindo a definição de ações e projetos que promovam a mudança da situação atual na direção da situação desejada.

Para isto torna-se fundamental promover uma cultura de gestão orientada para resultados.

Gerir resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), alcançá-los (a partir do fortalecimento da capacidade de implementação), e monitorá-los & avaliá-los (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes). Em outras palavras, trata-se, pois, de um conjunto de iniciativas que busca integrar distintas lógicas de geração de resultados em torno de três grandes elementos de um ciclo:

A. Construir uma AGENDA ESTRATÉGICA, assegurando foco, seletividade, coerência e legitimidade. Significa desenvolver no âmbito das organizações do Estado as capacidades de:

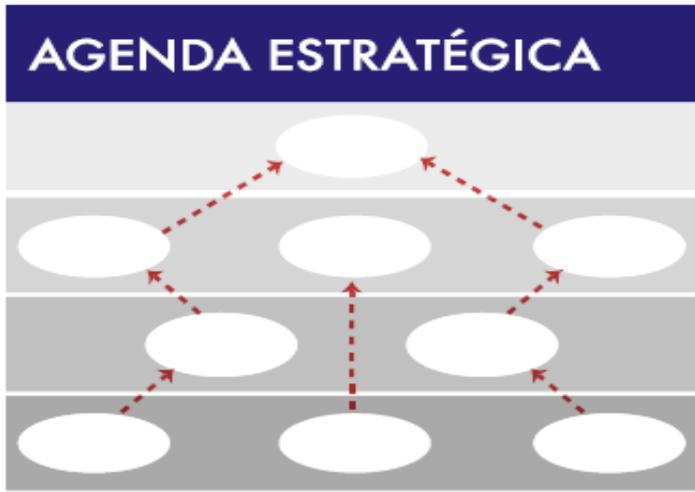
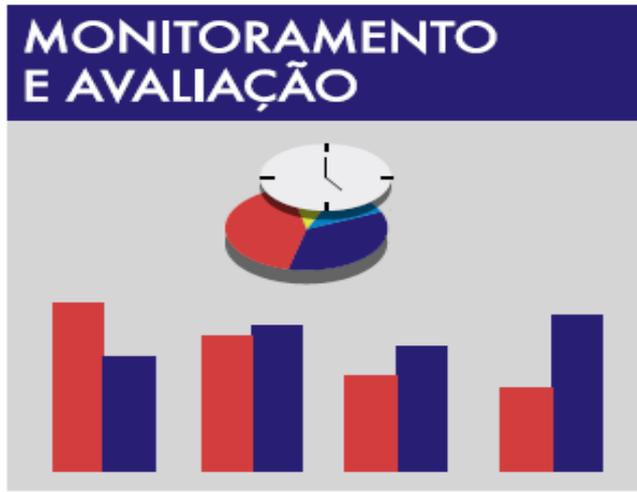
- Compreensão do Ambiente Institucional, que implica na gestão das expectativas das partes interessadas, na análise de tendências a partir de cenários exploratórios e identificação de impactos para o direcionamento do Estado (Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas).
- Estabelecimento do Propósito, incluindo a definição da missão institucional, visão de futuro e valores com estratégia de publicização interna e externa.
- Definição de Resultados, a partir do desdobramento da Declaração de Propósitos em objetivos (incluindo o estabelecimento de relação de causalidade), indicadores e metas.
- Definição de Esforços de Implementação, incluindo a elaboração de um plano de ação para o alcance das metas.

B. Promover o ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS, visando fortalecer a capacidade de execução da Agenda. Significa desenvolver as capacidades de:

- Desdobramento da Agenda por meio da construção de uma matriz de contribuição incluindo todas as unidades implementadoras, incluindo parceiros.
- Pactuação interna, por meio da celebração de contratos de gestão e responsabilização por resultados para cada unidade administrativa e Pactuação externa, por meio da celebração de termos de parceria com outras entidades, órgãos governamentais, privados e do terceiro setor.
- Alinhamento do modelo de gestão, que inclui otimização de processos, estruturas, aperfeiçoamento do sistema de gestão de pessoas, de informação, de finanças e outros.

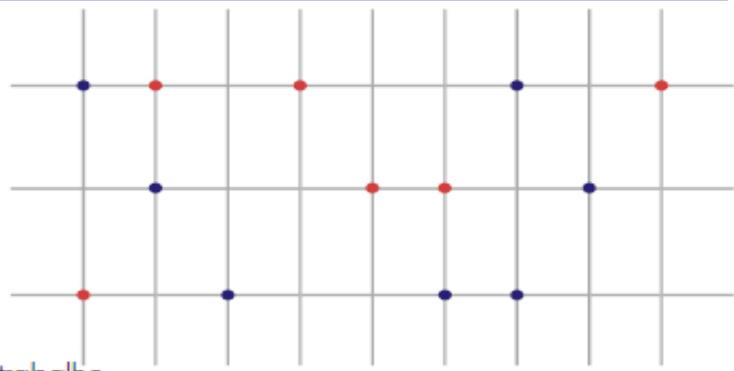
C. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO, gerando informações sobre o desempenho da Agenda e das unidades implementadoras para a correção de rumos e prestação de contas. Significa desenvolver no âmbito do Estado as capacidades de:

- Sistematização do processo de M&A, que inclui definição de estrutura, procedimentos e sistema de comunicação.
- Prestação de contas, envolvendo a qualidade e celeridade na informação ao cidadão e demais partes interessadas.
- Correção de rumos, que significa a adoção de forma tempestiva de medidas de ajustamento e apropriação das lições aprendidas.



## ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS


Pessoas   Estrutura   Orçamento   Sistemas   Rotinas de trabalho



## 2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS

Para lidar com um contexto que combina, por um lado, oportunidades decorrentes das potencialidades de um território privilegiado e, ao mesmo tempo, adversidades motivadas pelo agravamento das condições sociais da população, o Governo do Estado do Tocantins optou pela adoção de um novo modelo de Governança Pública baseado num enfoque dual a partir da adoção de medidas emergenciais de curto prazo para mitigar os efeitos da crise fiscal e de medidas estruturantes voltadas para a construção de um projeto de futuro para o Estado orientado para a criação de valor público sustentável. Neste sentido, um dos pilares deste novo modelo é o fortalecimento da cultura de gestão estratégica para resultados que destaca o planejamento como ingrediente central.

Para isto estão sendo desenvolvidas iniciativas em três frentes:

**Uma nova Agenda de Desenvolvimento** a partir da elaboração de um plano estratégico para o Estado que coloca as bases para o desenvolvimento sustentável numa perspectiva de longo prazo, levando em consideração as demandas e expectativas dos diversos segmentos da sociedade tocantinense.

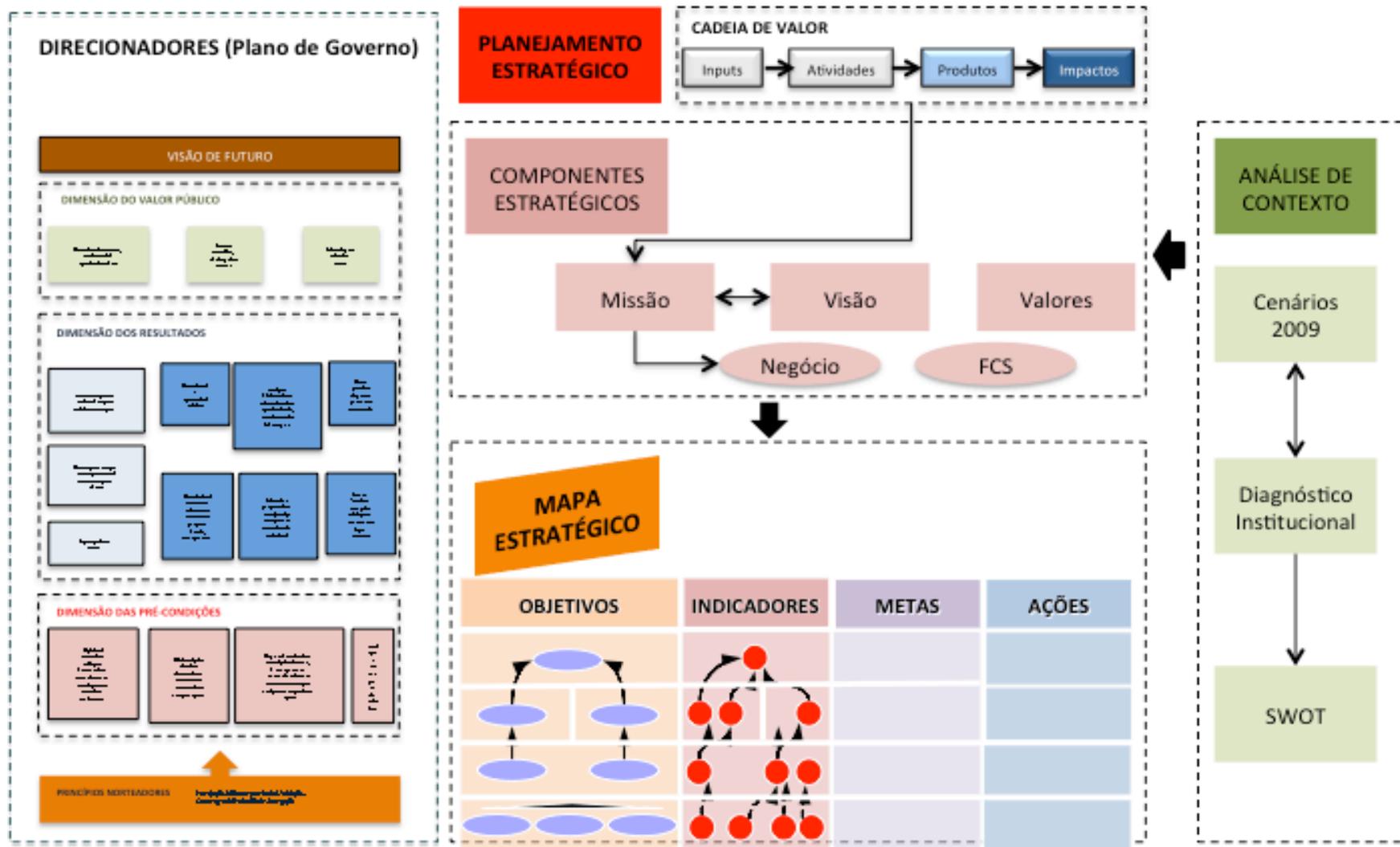
**O fortalecimento das capacidades institucionais** a partir da elaboração de planos estratégicos para as secretarias estaduais alinhados com a Agenda Estratégica do Estado.

**Um novo planejamento de médio prazo** a partir da formulação do PPA 2016 – 2019 de forma harmônica com as iniciativas anteriores e, construído de forma regional e participativa.

Este documento trata da segunda iniciativa, a dos Planos Estratégicos Institucionais, que foram elaborados no âmbito do Projeto de Desenvolvimento Regional Integrado e Sustentável (PDRIS)/Banco Mundial contando com o apoio do Instituto Publix, incluindo as seguintes etapas:

- Realização de um diagnóstico das Secretarias de Estado para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças ao alcance de seus objetivos;
- Elaboração da estratégia para cada organização, tendo direcionadores comuns;
- Elaboração de indicadores e metas organizacionais; e
- Identificação das ações necessárias para melhoria do desempenho.

A figura a seguir ilustra o processo adotado:



### 3. A SECRETARIA

A Secretaria da Segurança Pública tem como missão a defesa da ordem jurídica, da ordem pública e das garantias constitucionais, promovendo a segurança no Estado do Tocantins, competindo-lhe: planejar, organizar, coordenar, supervisionar e acompanhar a execução das políticas de preservação da ordem pública, de apuração de infrações penais, de perícia oficial e identificação técnica.

É função da SSP, ainda, orientar a ação policial; auxiliar a defesa civil; promover a defesa dos bens do Estado e das entidades integrantes da Administração Pública Estadual; articular, integrar, propor e executar ações voltadas à repressão ao uso indevido, do tráfico ilícito e da produção não autorizada de substâncias entorpecentes e drogas que causem dependência física ou psíquica; acompanhar e fiscalizar a apuração das ações ou omissões de agentes públicos contrárias às normas legais e às regras de conduta profissional e funcional integrantes de quaisquer das carreiras da SSP; e promover a integração dos órgãos de segurança pública.

SECRETÁRIO: Cesar Roberto Simoni de Freitas  
[www.ssp.to.gov.br](http://www.ssp.to.gov.br)



## 4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA

### 4.1 Matriz SWOT

Criada, nos anos 60, por Kenneth Andrews e Roland Christensen (professores da HBS), a matriz SWOT é uma ferramenta utilizada, durante o processo de planejamento estratégico, para identificar impactos decorrentes de variáveis dos ambientes interno e externo da organização.

Os impactos decorrentes das variáveis internas, normalmente dentro da governabilidade do decisor, expressam fatores (derivados dos processos organizacionais) de criação ou destruição de valor: **FORÇAS** (*Strengths*) no primeiro caso e **FRAQUEZAS** (*Weakness*) no segundo. E os decorrentes de variáveis externas, normalmente fora do controle do decisor, podem representar **OPORTUNIDADES** (*Opportunities*): situação potencialmente favorável que deve ser explorada ou **AMEAÇAS** (*Threats*) situação potencialmente desfavorável que deve ser neutralizada. A seguir é apresentada a Matriz SWOT da SSP:

<b>ANÁLISE DO CONTEXTO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Adesão aos Planos de Segurança Pública sob a coordenação do Governo Federal;	Sedimentação de ações de organizações criminosas e da implementação do crime organizado no Estado;
Adesão a Programas de Financiamentos do Estado;	Posição geográfica estabelecida entre as rotas de tráfico de drogas, armas, animais e madeira;
Parcerias com entidades privadas e sociedade de economia mista, empresa pública e autarquia;	Exposição da população ao tráfico de pessoas e órgãos;
Busca por emendas parlamentares;	Ausência de autonomia para definir o Orçamento do Órgão e, ademais, de executar o orçamento aprovado;
Disponibilidade de plataforma informática para cursos no ensino à distância, fornecido pela SENASP;	Desmotivação das categorias policiais;

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Capilaridade das unidades de Segurança Pública, com presença na maioria dos municípios do Estado;	Longa malha viária que favorece a exploração e o abuso sexual contra crianças e adolescentes;
Baixo índice de corrupção interna;	Rotas de fugas pavimentadas para todas as regiões do Brasil;
Disponibilidade de policiais com alta qualificação e formação na docência superior;	Efetivo reduzido;
Disponibilidade de peritos com alta qualificação para pesquisas;	Ausência de capacidade orçamentário-financeira de manter / ampliar as unidades de Segurança Pública;
	Enormes limitações da área de Tecnologia da Informação;
	Deficiência da infraestrutura das unidades de Segurança Pública;
	Não preservação dos locais de crimes que são objeto de perícia;
	Ausência de projetos de segurança do trabalho;
	Péssimo atendimento ao público externo;
	Centralização de exames periciais na Capital;
	Sistema deficitário de coleta de dados estatísticos e de avaliação de desempenho dos resultados;
	Sistema deficitário de avaliação de desempenho dos servidores;
	Não disponibilização de sistemas informatização dos procedimentos policiais a 100 % das unidades;
	Frota de veículos insuficiente e inadequada.

## 4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

Compreende o propósito da organização. São os elementos que fazem parte da estratégia, como missão, negócio, visão, valores e fatores chave de sucesso.

A **missão** representa a razão de ser da organização. Exprime sua finalidade básica (o que ela é e o que ela não é) deixando claro o que a organização entrega (seus produtos, sejam bens ou serviços, tangíveis ou não), para que ela os entrega (quais os impactos visados no meio em que atua), e para quem os gera (quais os beneficiários).

### **MISSÃO DA SSP:**

Planejar e executar as políticas públicas da área de segurança pública, investigando e cumprindo decisões judiciais, promovendo a cidadania e respeito aos direitos humanos.

O negócio é o ramo de atividades no qual a instituição atua. Segundo o TCU, no caso das organizações públicas e suas unidades, pode-se definir que o negócio é a “área de competência”.

### **NEGÓCIO DA SSP:**

Elucidação e repressão de delitos, bem como cumprimento das decisões judiciais.

A visão representa uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com o cliente/beneficiário, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual. O sonho, o que a organização quer ser no futuro. O propósito da visão é gerar convergência e fornecer um ideal para o direcionamento dos esforços organizacionais.

### **VISÃO DA SSP:**

Ser referência na região norte do país em segurança pública até 2023, contribuindo para tornar o Tocantins mais seguro, efetivando a persecução criminal extrajudicial com excelência.

Valores são princípios ou crenças compartilhados que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico, visando à realização da missão da instituição, na direção da visão.

### **VALORES DA SSP:**

Obediência aos princípios legais, morais e éticos.

Fatores Chaves De Sucesso são atributos, características, condições essenciais para assegurar desempenho superior sustentável (capacidades, conhecimentos, habilidades). São os que contribuem mais do que outros para o êxito da organização.

### **FATORES CHAVES DE SUCESSO DA SSP:**

Conhecimento  
Confiabilidade  
Eficiência  
Eficácia  
Efetividade

### 4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO

Desenvolvido no início dos anos 1990 por Kaplan & Norton (professores da *Harvard Business School*), o BSC – *Balanced Scorecard* é um Modelo de Gestão que traduz a estratégia em objetivos que direcionam comportamentos e performance e que facilita a comunicação da estratégia a toda organização.

Ele combina (a partir da visão, valores, missão e objetivos estratégicos) indicadores financeiros e não financeiros divididos em perspectivas. Traduz, ainda, a estratégia em um conjunto de medidas de desempenho e iniciativas para implementação. O BSC ainda:

- Explicita relação de causalidade
- Possibilita o entendimento e comunicação sobre a estratégia
- Facilita desdobramento
- Ajuda na responsabilização

A explicitação da estratégia da organização é dada a partir de uma lista de objetivos institucionais organizados em diferentes perspectivas.

O Mapa Estratégico é, portanto, um instrumento de explicitação da estratégia (da proposta de valor). Ele é uma lista de objetivos organizados segundo perspectivas e/ou temas (agrupamento de objetivos por afinidade) com representação gráfica das relações de causalidade. Os objetivos estratégicos, por sua vez, são medidos por indicadores, valorados por metas e realizados por iniciativas (ações, projetos etc.).

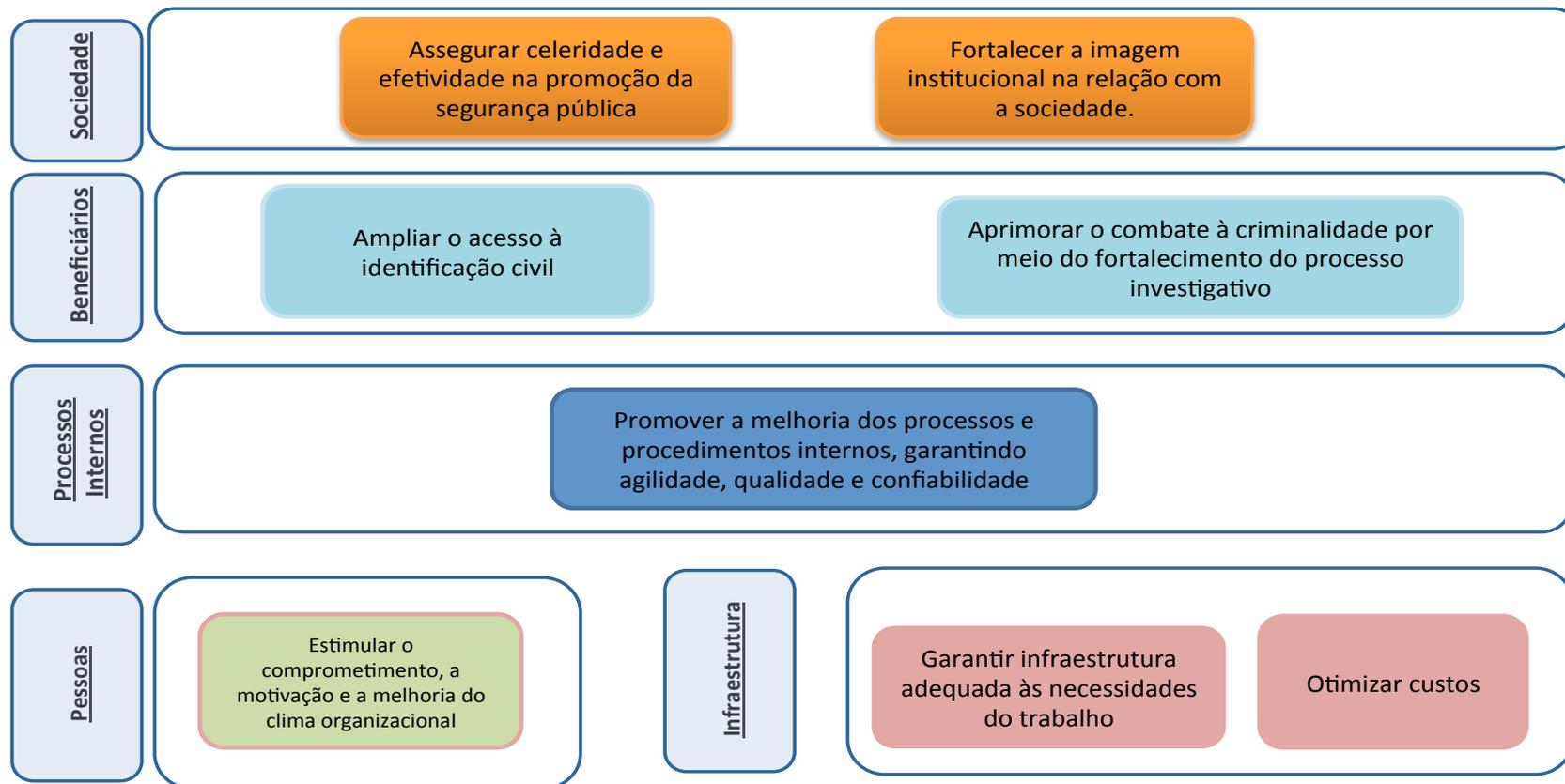
## Mapa Estratégico SSP

### MISSÃO:

Planejar e executar as políticas públicas da área de segurança pública, investigando e cumprindo decisões judiciais, promovendo a cidadania e respeito aos direitos humanos.

### VISÃO:

Ser referência na região norte do país em segurança pública até 2023, contribuindo para tornar o Tocantins mais seguro, efetivando a persecução criminal extrajudicial com excelência.



#### 4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS

Os indicadores definem como será medido e acompanhado o alcance do objetivo. Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas, comumente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice. Seus componentes básicos são: medida, fórmula, índice e padrão de comparação.

As metas expressam o nível de desempenho ou a taxa de melhoria esperada. Representam a quantificação dos objetivos medidos pelos indicadores, devendo ser: alcançáveis; desafiadoras; diretas; negociáveis; fundamentadas em séries históricas, tendência e benchmark, etc..

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Vo	2016	2017	2018	2019
SOCIEDADE	Assegurar celeridade e efetividade na promoção da segurança pública	Tempo médio para a conclusão de IP de homicídio doloso % de inquéritos de homicídio doloso com indiciamento em relação ao total de inquéritos de homicídio doloso instaurados					
	Fortalecer a imagem institucional na relação com a sociedade	% de inserções na mídia em relação ao período anterior					
BENEFICIÁRIOS	Aprimorar o combate à criminalidade por meio do fortalecimento do processo investigativo	Tempo médio para emissão dos laudos periciais					
	Ampliar o acesso à identificação civil	% de carteiras de identidade emitidas em relação ao ano anterior					
PROCESSOS INTERNOS	Promover a melhoria dos processos e procedimentos internos, garantindo agilidade, qualidade e confiabilidade	Índice médio de tempo de tramitação dos processos administrativos de compras					
		% de metas estratégicas cumpridas em relação ao total de metas estabelecidas no planejamento estratégico					
PESSOAS	Estimular o comprometimento, a motivação e a melhoria do clima organizacional	% elaboração do Plano de Valorização, Comprometimento e Motivação					
INFRAESTRUTURA	Otimizar custos	% de setores com o sistema de controle de custos implantado na sede administrativa da SSP					
	Garantir infraestrutura adequada às necessidades do trabalho	% de elaboração do Plano Estruturante de Infraestrutura					

\*Estas metas serão apresentadas posteriormente

## 4.5 O PLANO DE AÇÃO

Plano de Ação deve ser composto pelas principais ações que, na verdade, representam um esforço **necessário** para que o resultado seja alcançado.

Nesse sentido, as ações devem contemplar os esforços realizados **atualmente** (que podem ser modificados/revisados alinhados com o objetivo), como principalmente a **inovação com novos esforços**.

Toda ação tem características como: alinhamento com o objetivo; início e fim definidos; responsável; orçamento (quando necessário); resultado/entrega.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	Ação	Responsável pela Ação	Data de Início	Data de Término
SOCIEDADE	Assegurar celeridade e efetividade na promoção da segurança pública	Realização de estudo para implementação de normas e procedimentos das atividades de polícia judiciária	Delegacia Geral de Polícia e Superintendência de Polícia Científica	jan/16	jul/16
		Realização de Concurso Público	Diretoria da Academia de Polícia	jan/17	dez/18
	Fortalecer a imagem institucional na relação com a sociedade	Implantação do núcleo de comunicação interna	Gerência de Comunicação	jan/16	jul/16
BENEFICIÁRIOS	Aprimorar o combate à criminalidade por meio do fortalecimento do processo investigativo	Formação e Capacitação dos profissionais de segurança pública	Diretoria da Academia de Polícia	jan/16	dez/19
	Ampliar o acesso à identificação civil	Implantação do núcleo das unidades móveis de emissão de carteira de identidade	Superintendência de Polícia Científica	jan/16	dez/16
PROCESSOS INTERNOS	Promover a melhoria dos processos e procedimentos internos, garantindo agilidade, qualidade e confiabilidade	Implantação do núcleo de controle e otimização dos processos administrativos	Diretoria de Administração e Finanças	jan/16	jun/16
		Elaboração do Regimento Interno	Assessoria Técnica e de Planejamento	jan/16	dez/16
PESSOAS	Estimular o comprometimento, a motivação e a melhoria do clima organizacional	Criação de plano de formação continuada das áreas meio e fim	Diretoria da Academia de Polícia	jan/16	jun/16
		Implementação do plano de formação continuada	Diretoria da Academia de Polícia	jul/16	dez/19
INFRAESTRUTURA	Otimizar custos	Criação e implementação de plano estratégico para implantação do centro de custos	Diretoria de Administração e Finanças	jan/16	jun/19
	Garantir infraestrutura adequada às necessidades do trabalho	Ampliação e melhoria dos serviços prestados ao cidadão	Diretoria de Administração e Finanças	jan/16	dez/19
		Implantação e modernização de sistemas de informação	Diretoria de Informática e Telecomunicação	jan/16	dez/19
		Manutenção das unidades de segurança pública	Diretoria de Administração e Finanças	jan/16	dez/19

## 5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

Concluída a etapa de formulação da estratégia, o principal desafio colocado para as Secretarias de Estado passa a ser o de fortalecer a capacidade de implementação. Gestão para resultados, não é apenas formular resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável.

Gestão para resultados significa, também, alinhar os arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização.

Vale mencionar à guisa de conclusão algumas recomendações visando fortalecer a capacidade de gestão:

- Desdobrar a estratégia a partir da construção da matriz de contribuição que identifica as unidades implementadoras internas e externas.
- Estabelecer mecanismos de responsabilização via contratualização de resultados.
- Celebrar parcerias articulando atores externos que podem contribuir com a realização da estratégia.
- Alinhar o modelo de gestão com a estratégia definida. Inclui em especial, o alinhamento do orçamento assegurando os recursos necessários para a realização dos compromissos.
- Implantar sistemática de monitoramento e avaliação (sala de situação) que permita a partir da identificação de desvios, adotar medidas de redirecionamento.
- Comprometer as pessoas e reconhecer o desempenho (celebrar conquistas).
- Dar transparência aos resultados abrindo os canais de relacionamento com a sociedade visando a legitimação do plano.



Secretaria da Segurança Pública  
Praça dos Girassóis – CEP 77.015-900



Trabalho realizado no âmbito do Projeto PDRIS / Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD.

**Coordenação do Projeto: Secretaria do Planejamento e Orçamento**

**David Siffert Torres – Secretário**

**Regina Sônia Botelho Martins - Subsecretária**

**Apoio Técnico: Instituto Publix**

**Caio Marini – Diretor do Instituto Publix**

**Carolina Siqueira – Consultora do Instituto Publix**