



ANÁLISE DA MATURIDADE DO ALINHAMENTO ENTRE OS PLANOS ESTRATÉGICOS DOS ÓRGÃOS DO SISPRN E O PESP

Maria Clara Rodrigues da Silva¹

Diana Carla Secundo da Luz²

Bianca Rafaella de Oliveira³

Lucas Pinheiro Ferreira⁴

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o alinhamento estratégico entre os planos estratégicos dos órgãos que compõem o Sistema de Segurança Pública e da Defesa Social do Estado do Rio Grande do Norte (SISPRN) e o Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (PESP), a partir da questão: qual o nível de maturidade do alinhamento estratégico desses planos? O planejamento estratégico é essencial para o sucesso das organizações, tanto no setor privado quanto no público, sendo cada vez mais adotado nas administrações públicas, especialmente em áreas sensíveis como a segurança pública. Este estudo se baseia na análise qualitativa, com levantamento bibliográfico sobre planejamento estratégico público e segurança, e usa critérios de maturidade do modelo de Luftman (2000) para avaliar a maturidade do alinhamento. Os

¹ Possui o médio técnico em Logística, pelo IFRN – Campus São Gonçalo do Amarante, atualmente é graduanda em Engenharia de Produção, também pelo IFRN – Campus São Gonçalo do Amarante e estagiária na Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social do RN. E-mail: maria-clara-2017@hotmail.com

² Doutora em Ciência e Engenharia de Materiais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Mestre em Química pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento com Ênfase em Segurança Pública na Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/MINTER/UFSC), possui em Especialização em Perícia Criminal pela Faculdade Câmara Cascudo, em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Potiguar (UnP) e em Avaliações e Perícias da Engenharia pela Faculdade Osvaldo Cruz. Graduada em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Perita Criminal do Instituto Técnico-Científico de Perícia do Rio Grande do Norte (ITEP/RN), atuando no Setor de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social (SESED/RN) e como professora do Departamento de Engenharia Civil e Ambiental da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) lecionando a disciplina de Legislação e Segurança do Trabalho. Email: dianasecundoluz@gmail.com

³ Possui graduação em Turismo pela UFRN, atualmente é graduanda em Administração Pública, também pela UFRN e estagiária na Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social do RN. E-mail: bianca.rafaella.033@ufrn.edu.br

⁴ Possui graduação em Design Gráfico pela Universidade Potiguar, atualmente é graduando em Gestão de Políticas Públicas pela UFRN e estagiário da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social do RN. E-mail: Lucas.pinheiro.100@ufrn.edu.br



resultados da pesquisa buscaram classificar o nível de alinhamento estratégico em cinco categorias: inexistente, incipiente, comprometido, gerenciado e otimizado. A metodologia aplicada foi adaptada de estudos anteriores e propõe uma análise detalhada dos critérios de maturidade, como a integração das ações com o PESP e a pesquisa busca contribuir para a compreensão do impacto do alinhamento estratégico na melhoria da gestão de segurança pública.

Palavras-chave (Plano Estratégico; Alinhamento; Segurança Pública; maturidade).



INTRODUÇÃO

Planejamento estratégico pode ser definido como um conjunto de ações, recursos e tempo, necessários para alcançar um determinado objetivo. Definir o posicionamento da empresa dentro do mercado atual, que se mostra cada dia mais competitivo, se tornou inegociável para o alcance do sucesso das empresas, deixando claro seus diferenciais e conseguindo aproveitar as oportunidades que lhe são oferecidas. Assim, a formalização de um plano estratégico se tornou instrumento fundamental para uma gestão de sucesso (ANSOFF; McDONNELL, 1983; PORTER, 1989).

Ao contrário do setor privado, o uso do planejamento estratégico no setor público tem crescido atualmente, visto que o alcance da excelência na prestação de serviços ao cidadão virou uma prioridade de estados e municípios. Acredita-se que a interrupção da administração vigente, gerada pela troca administrativa é um dos fatores primordiais para a motivação da implementação do Planejamento Estratégico nos setores públicos, visto que a mesma gera uma falta de continuidade nos projetos que se encontram em andamento.

Assim, buscando diminuir a criminalidade e a violência no estado do Rio Grande do Norte; além do alinhamento à Política Nacional de Segurança Pública, em observância ao que preconiza a Lei nº 13.765/2018; o Governo elaborou o Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (PESP), que propõem ações e metas com ênfase na reestruturação, reordenamento, fortalecimento e modernização dos órgãos de segurança pública.

Diante dessa demanda, o alinhamento entre os atores que operam o sistema de segurança pública do estado é considerado uma verdadeira ferramenta de gestão por diversos autores. Luftman (2000) acredita que alcançar o alinhamento é evolutivo e dinâmico, demandando forte apoio da alta direção, liderança forte, comunicação eficaz e boas relações de trabalho.

Perante o exposto, este artigo tem como objetivo fazer uma análise comparativa dos planos estratégicos dos órgãos que compõem o Sistema de Segurança Pública e da Defesa Social do Estado do RN e o PESP, partindo da seguinte questão de pesquisa: qual o nível de maturidade do alinhamento estratégico dos planos estratégicos dos órgãos de compõem o Sistema Estadual de Segurança Pública do Rio Grande do Norte (SISPRN) e o Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social do RN (PESP)?

REFERENCIAL TEÓRICO

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO, POLÍTICAS PÚBLICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA E MODELO DE MATURIDADE DE LUFTMAN

O conceito de alinhamento estratégico é crucial para o sucesso organizacional, especialmente em tempos de constantes mudanças no ambiente de negócios. Kaplan e Norton (2000) enfatizam a importância de mapear e alinhar a estratégia da organização com suas operações para



assegurar o sucesso a longo prazo. Em uma análise mais detalhada, Baldessera (2009) ressalta que o alinhamento estratégico também envolve uma comunicação eficaz dentro da organização, permitindo que todos os membros compartilhem uma visão comum e compreendam suas responsabilidades. De acordo com Carvalho (1979), o alinhamento estratégico deve ser entendido no contexto do planejamento organizacional, onde as metas e recursos são harmonizados para alcançar a eficiência operacional e o alcance das metas a longo prazo.

As políticas públicas de segurança pública têm se tornado um tema central no debate sobre a eficiência governamental e o bem-estar social. Pinho (2014) destaca que, no contexto do legislativo federal, as políticas de segurança pública enfrentam desafios significativos, incluindo a implementação de medidas eficazes que envolvam tanto a prevenção quanto a repressão. Calmon e Costa (2008) discutem que a governança e as redes de políticas públicas são essenciais para uma abordagem integrada da segurança pública, envolvendo múltiplos atores e recursos. Teixeira (2002) argumenta que as políticas públicas são fundamentais para o desenvolvimento local, destacando que a segurança é uma condição necessária para a transformação social.

O Modelo de Maturidade de Luftman (2000) oferece uma abordagem sistemática para avaliar o alinhamento estratégico de TI nas organizações, um conceito que também pode ser adaptado para avaliar outras áreas organizacionais. De acordo com Luftman (2009), o modelo de maturidade ajuda as organizações a entenderem onde estão em termos de capacidade estratégica e a identificarem áreas que necessitam de melhorias para alcançar um maior desempenho organizacional. Mandim (2016) destaca que, na administração pública, a aplicação do modelo de maturidade pode ser um recurso valioso para melhorar o planejamento estratégico e os processos decisórios.

METODOLOGIA

Este artigo foi estruturado em três etapas principais: a pesquisa bibliográfica, a definição da metodologia e critérios para classificar a maturidade do alinhamento estratégico, e a divulgação dos resultados das análises realizadas. A pesquisa bibliográfica envolveu uma revisão de literatura para aprofundar o entendimento sobre o tema, caracterizando-se como uma pesquisa qualitativa, que, segundo Triviños (1987), permite analisar aspectos implícitos nas práticas de uma organização e nas interações de seus membros. O levantamento metodológico incluiu a análise de referências como teses, dissertações, artigos e livros já publicados sobre o tema.

Para caracterizar a maturidade do alinhamento estratégico entre os planos estratégicos dos órgãos da segurança pública que foram publicizados, quais sejam: Polícia Civil do Rio Grande do Norte (PCRN), Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN), Secretaria de Estado da Administração Penitenciária do Rio Grande do Norte (SEAP/RN) e o Instituto Técnico-Científico de Perícia do Rio Grande do Norte (ITEP/RN) e o PESP, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, cujo método



utilizado foi adaptado do modelo adotado por Luftman (2000) e por Cabral (2020), que faz uso como critérios de maturidade a comunicação, valores/competência, parcerias, estrutura/arquitetura, habilidade e governança.

Tomando como referência Cabral (2020) e visando facilitar a classificação do alinhamento entre os planos estratégicos e o plano estadual de segurança pública, foi definido cinco possíveis situações para os resultados dos níveis de alinhamento existentes em cada plano estratégico: I. Alinhamento inexistente, II. Alinhamento incipiente, III. Alinhamento comprometido, IV. Alinhamento gerenciado e V. Alinhamento otimizado.

Para a análise dos níveis de alinhamento, foram escolhidos seis critérios como base de verificação, possuindo como norteadores os critérios de maturidade anteriormente citados e criados por Luftman (2000), sendo eles: I. Citação do plano estadual de segurança pública no plano estratégico, II. Objetivos/ações que remetem aos objetivos do plano estadual de segurança pública, III. Execução financeira em ações do plano estadual de segurança pública, IV. Semelhança no horizonte temporal do plano, V. Modificação na estrutura do órgão para atender ao plano estadual de segurança pública e VI. Movimentação de recursos humanos para áreas tidas como prioritárias para o plano estadual de Segurança Pública.

Tomando como referência o modelo para a subdivisão dos critérios listados acima, proposto por Cabral (2020) os critérios ficaram subdivididos da forma apresentada no quadro 1, abaixo:

Quadro 1 - Subdivisão dos critérios de maturidade do alinhamento estratégico.

<i>Citação do plano estadual de segurança pública no plano estratégico</i>	
Citação	Escala
Textualmente	2
Indiretamente	1
Não identificada	0

<i>Objetivos/ações que remetem aos objetivos do plano estadual de segurança pública</i>	
Citação	Escala
Textualmente	2
Indiretamente	1
Não identificada	0

<i>Execução financeira em ações do plano estadual de segurança pública</i>	
Execução Financeira	Escala
De forma estruturada	2
De forma não estruturada	1
Não identificada	0

<i>Semelhança no horizonte temporal do plano estratégico</i>	
Horizonte Temporal	Escala
Mesmo horizonte	2
Mesma duração em anos	1
Não identificada	0

<i>Modificação na estrutura do órgão para atender plano estadual de segurança pública</i>	
Modificação na Estrutura	Escala
Para áreas diretamente relacionadas ao plano	2
Para áreas com relação indireta ao plano	1
Não identificada	0

<i>Movimentação de recursos humanos para áreas tidas como prioritárias para o plano estadual de Segurança Pública.</i>	
Movimentação de Recursos Humanos	Escala
Para áreas diretamente relacionadas ao plano	2
Para áreas com relação indireta ao plano	1
Não identificada	0

Fonte: Elaborado pelos autores.



Para a análise dos resultados da maturidade do alinhamento Cabral (2020) cria os parâmetros elencados no quadro 2:

Quadro 2 - Parâmetros para definir o nível de maturidade do alinhamento estratégico.

Nível de Alinhamento	
Nota	Situação
0	Alinhamento inexistente
1 - 3	Alinhamento incipiente
4 - 6	Alinhamento comprometido
7 - 9	Alinhamento gerenciado
10 - 12	Alinhamento otimizado

Fonte: Elaborado pelos autores.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Assim, objetivando verificar o nível de maturidade do alinhamento estratégico desses planos com o PESP, passou-se a análise comparativa dos planos estratégicos da PMRN, PCRN, ITEP/RN, SEAP e o PESP.

1. Comunicação Organizacional

Para garantir estratégias bem sucedidas, o intercâmbio de ideias e a compreensão clara do que é necessário para alcançar as estratégias estão no topo da lista de capacitores e inibidores do alinhamento (Luftman, 2009).

Neste estudo, o alinhamento do critério de comunicação organizacional foi verificado, conforme proposto por Cabral (2020), se o plano estratégico dos órgãos integrantes do sistema de segurança pública do RN cita o plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social.

A análise evidencia que, no tocante a citação do PESP nos planos estratégicos dos órgãos, todos os órgãos estudados citam o Plano Estadual de Segurança Pública, seja na apresentação, na metodologia, diagnóstico, período de vigência, entre outros.

2. Medidas de valores/competências

Segundo Luftman (2009), medidas de valores/competências são valores que, quando desenvolvidos, levam os indivíduos e/ou setores de uma empresa a atuar de forma integrada e harmonizada.

O estudo considera que há alinhamento entre os planos dos órgãos e o PESP, no critério de competência/valor, quando há objetivos e/ou ações nos planos dos órgãos que compõem o SISPRN que remetem aos objetivos apresentados no PESP.

Neste sentido, verificou-se que todos os órgãos apresentam objetivos e/ou ações que remetem aos objetivos do PESP, seja textualmente ou indiretamente. Exemplificando, pode-se citar que no plano estratégico da PCRN consta como objetivo “implantar modelo de governança para a gestão da PCRN”, ao passo que no PESP tem-se como objetivo “Estabelecer modelo de governança, contemplando gerenciamento de riscos, com vistas à implementação, ao acompanhamento e à avaliação do PESP”. Neste sentido, consta no plano estratégico do ITEP/RN, o objetivo “fortalecer a legislação, normas



administrativas e accountability”. O plano da SEAP possui como objetivo estratégico “aperfeiçoar os mecanismos de governança e gestão do sistema penitenciário”. Já a PMRN possui como objetivo estratégico “Otimizar os processos organizacionais através de boas práticas de gestão e governança”.

3. Parcerias

Para Luftman (2009), as parcerias estão relacionadas com a contribuição e a confiança entre as organizações. Neste sentido, o compartilhamento de riscos e recompensas são os principais elementos de um alinhamento maduro.

Neste sentido, Cabral (2020), define a temporalidade como elemento que caracteriza o critério de análise. Segundo Manadim (2016), os planos estratégicos precisam ser construídos considerando um horizonte temporal; elemento necessário à sua compreensão (CARVALHO, 1979).

Isto posto, a partir da análise de semelhança no horizonte temporal, observa-se que o período de vigência do PESP é de dez anos, vigorando de 2022 - 2031 (dez anos). O plano da Secretaria de Estado da Administração Penitenciária (SEAP) tem como período de vigência 2024 - 2032 (nove anos). O ITEP/RN estabeleceu suas diretrizes estratégicas para o período de 2024 - 2028 (cinco anos). A PCRN elaborou seu plano estratégico considerando o horizonte temporal de 2024 - 2027 (quatro anos). Por fim, a PMRN, elaborou seu plano estratégico para o período de 2025 - 2028 (quatro anos). Considerando o alinhamento no tocante ao critério de parcerias, verifica-se semelhança na temporalidade dos planos dos órgãos e o PESP, apenas no plano estratégico da SEAP, visto que considera um período de nove anos e o PESP um período de dez anos.

4. Estrutura/ arquitetura

A integração da estrutura/arquitetura entre as unidades de uma organização é de grande importância para avaliação do nível de maturidade do alinhamento estratégico. Para Cabral (2020), devido à complexidade e subjetividade do critério de integração, a avaliação da maturidade foi realizada considerando a existência de proposta de alteração da estrutura do órgão para atender aos objetivos e/ou ações do PESP.

Após análise dos planos estratégicos dos órgãos, percebeu-se que a Polícia Civil possui duas ações estratégicas que remetem a alteração da estrutura, quais sejam: transformar a Academia de Polícia Civil em Escola Superior de Polícia Civil e criar a Corregedoria Geral da Polícia Civil. No plano estratégico da SEAP, não foram observadas ações que indicassem proposta de alteração da estrutura do órgão. No que se refere ao plano estratégico do ITEP/RN, observou-se que quanto a mudança da estrutura o mesmo possui como ação estratégica implantar a ouvidoria no âmbito do órgão. No plano estratégico da PMRN, foram identificadas duas ações que indicam uma alteração da estrutura, a saber, criar



fundação de ensino e pesquisa do órgão e modernizar a academia de polícia e o centro de formação e aperfeiçoamento.

5. Habilidades

Segundo Luftman (2009), habilidades na gestão de recursos humanos, incluem todos os fatores relativos a recursos humanos, como: treinamento, salário, feedback de desempenho, cultura organizacional entre outros.

Na análise desse critério, Cabral (2020), considerou a necessidade de repor o quadro de servidores efetivos dos órgãos integrantes do sistema de segurança pública e defesa social do RN como critério de avaliação da maturidade do alinhamento estratégico.

Neste sentido, a análise dos planos estratégicos dos órgãos evidenciou que os planos do ITEP/RN e da PCRN apresentam como ação estratégica a realização de concurso público periódico; no plano da SEAP consta como objetivo adequar o efetivo às demandas institucionais; já o da PMRN apresenta como ação a fomentação de reconvocação, terceirização e contratação de policiais temporários para otimizar a gestão pessoal do órgão.

6. Capacidade de governança

Luftman (2009) destaca a importância de discutir formalmente as prioridades para alocação de recursos na governança. Nesse contexto, Cabral (2020) analisou a compatibilidade das ações do sistema de segurança pública com o Plano Plurianual (PPA).

No caso do ITEP/RN, foi identificado que o plano estratégico mencionava o PPA e utilizava suas fontes de recursos para financiar projetos, como o "Projeto de desenvolvimento científico, inativo e tecnológico", alinhado com o objetivo do PPA de promover ações de cidadania, defesa social e prevenção da violência.

Na PCRN e PMRN, embora o PPA não fosse citado diretamente nos planos estratégicos, observou-se que suas ações, como o "desenvolver o sistema de gestão e fiscalização de contratos" da PCRN e o "reforço do policiamento ostensivo" da PMRN, estavam alinhadas com o PPA. Por fim, a SEAP mencionou o PPA como fonte de recursos para suas ações e projetos, mas não foi possível verificar o alinhamento específico, pois o órgão utiliza seu próprio PPA.

Isto posto, segue abaixo os resultados das análises feitas, no quadro 3:

Quadro 3 - Alinhamento dos planos estratégicos dos órgãos e o PESP.

Crítérios	PMRN	PCRN	ITEP/RN	SEAP
Comunicação Organizacional	2	2	2	2
Medidas de valores/competências	2	2	1	2
Parcerias	0	0	0	2
Estrutura/arquitetura	2	2	2	0
Habilidades	2	2	2	0
Capacidades de governança	1	1	2	0
Total	9	9	9	6

Fonte: Elaborado pelos autores.



CONCLUSÃO

A análise dos planos estratégicos dos órgãos revelou que, em geral, há um alinhamento significativo entre as ações e diretrizes dos órgãos e o PESP, embora com variações nos níveis de maturidade em relação aos critérios analisados. A PMRN, PCRN e o ITEP/RN mostraram que possuem um alinhamento gerenciado, enquanto a SEAP um alinhamento comprometido. No critério de comunicação organizacional, todos os planos estratégicos dos órgãos estudados mencionam explicitamente o PESP, o que reforça a importância da comunicação eficaz para o sucesso das estratégias. Quanto ao critério de valores/competências, observou-se que todos os planos estratégicos possuem objetivos que remetem diretamente ou indiretamente aos objetivos do PESP, evidenciando um alinhamento claro no que tange às metas de governança e gestão estratégica, fundamentais para a implementação do plano.

Em relação às parcerias, o critério de temporalidade revelou que o plano da SEAP é o que se alinha mais estreitamente com o PESP, com um horizonte de nove anos, com isso a construção de um horizonte temporal compartilhado é essencial para o sucesso das parcerias e a execução das ações do PESP. O critério de estrutura/arquitetura mostrou que apenas a SEAP não possui nenhuma ação estratégica que remeta a alteração da estrutura do órgão, A criação de novos órgãos ou a reorganização de estruturas existentes, como no caso da Polícia Civil e da PMRN, reflete um esforço para atender aos objetivos do PESP.

No tocante às habilidades, os planos dos órgãos, exceto o da SEAP, apresentam ações relacionadas ao fortalecimento do quadro de servidores, o que é crucial para garantir a execução das estratégias. No critério de governança, o alinhamento com o Plano Plurianual (PPA) foi observado em alguns órgãos, como o ITEP/RN, que explicitamente citou o PPA e alinou suas ações com os objetivos específicos do plano. Outros órgãos, como a PCRN e a PMRN, demonstraram alinhamento de ações com o PPA, embora sem uma citação direta, indicando que, apesar de não formalizado, existe uma conexão entre as ações estratégicas de segurança pública e o plano plurianual.

Em síntese, os planos estratégicos mostram avanços no alinhamento com o PESP, mas ainda há desafios a serem superados, Para alcançar um alinhamento estratégico otimizado, é fundamental que os órgãos desenvolvam uma comunicação mais integrada, promovam ações mais concretas de governança e parcerias, e adaptem suas estruturas e recursos humanos às necessidades emergentes da segurança pública no estado.

REFERÊNCIAS

AUDY, Jorge Luis & BRODBECK, Ângela. Sistemas de Informação: Planejamento e alinhamento estratégico nas organizações. Rio Grande do Sul: EDITORA BOOKMAN, 2003.



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.

CABRAL, M. A. K. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ALINHAMENTO INSTITUCIONAL NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA: O CASO DO SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL. Caderno Virtual, [S. l.], v. 3, n. 48, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/cadernovirtual/article/view/4830>. Acesso em: 22 nov. 2024.

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

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review, v. 78, n. 5, p. 167-176, 2000.

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

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.

Mattar, F. N. (2005). Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas.

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.

TEIXEIRA, E. C. O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e a 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: 20 nov. 2024.

Triviños, A.N.S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.
