



PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA ESTADUAL DA SEGURANÇA PÚBLICA

GOVERNO DA BAHIA – 2016 A 2025



GOVERNO DA BAHIA

SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA

POLÍCIA MILITAR DA BAHIA - PM/BA

POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DA BAHIA - PC/BA

CORPO DE BOMBEIRO MILITAR DA BAHIA – CBM/BA

DEPARTAMENTO DE POLÍCIA TÉCNICA – DPT



Aproxime a câmera do seu celular e baixe nossa versão virtual do PLANESP.

B135p Bahia. Secretaria da Segurança Pública.
Planesp: Plano Estratégico do Sistema Estadual da
Segurança Pública. 3. ed. Salvador: edição digital, 2023.
128 p.

1. Plano estratégico de segurança pública. 2.
Políticas públicas. 3. Segurança pública. I. Título.

CDD 363.2098142

PLANESP

PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA ESTADUAL DA SEGURANÇA PÚBLICA
2016-2025

3ª EDIÇÃO - 2023



Estado da Bahia

SECRETARIA DA
SEGURANÇA PÚBLICA



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT Acordo de Cooperação Técnica
AMP Análise e Melhoria de Processos
APG Assessoria de Planejamento e Gestão
BAVAN Base Avançada do Grupamento Aéreo
BEPE Batalhão Especializado em Policiamento de Eventos
BI *Business Intelligence*
BOPE Batalhão de Operações Policiais Especiais
BSC *Balanced Scorecard*
CAF Coordenação Administrativa e Financeira
CATP Comando de Atividades Técnicas e Pesquisas
CBM Corpo de Bombeiros Militar
CBMBA Corpo de Bombeiros Militar da Bahia
CDEP Coordenação de Documentação e Estatística Policial
CEIRF Coordenação Executiva de Infraestrutura da Rede Física
CENTEL Central de Telecomunicações
CGE Comitê de Gestão Estratégica
CGPP Comitê Integrado para Gestão de Projetos e Processos Estratégicos
CICOM Centro Integrado de Comunicações
CIOP Coordenação de Investigação e Operações
COGER Corregedoria Geral
COI Centro de Operações e Inteligência
CPO Coordenação de Planejamento e Orçamento
CVLI Crimes Violentos Letais Intencionais
CVP Crimes Violentos Contra o Patrimônio
DEAM Delegacia Especial de Atenção à Mulher
DEPAF Departamento de Planejamento, Administração e Finanças
DEPIN Departamento de Polícia do Interior
DEPLAN Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão
DERCCA Delegacia de Repressão aos Crimes contra a Criança e o Adolescente
DG Diretoria Geral
DHPP Departamento de Homicídios e Proteção à Pessoa
DISEP Distrito Integrado de Segurança Pública
DPT Departamento de Polícia Técnica
DRACO Departamento de Repressão e Combate ao Crime Organizado
EPI Equipamento de Proteção Individual
Epi Info® Ferramenta de análise estatística e gerenciamento de dados
EPP Escritório de Projetos e Processos
FEASPOL Fundo Especial de Aperfeiçoamento dos Serviços Públicos
FIPLAN Sistema integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado da Bahia

FUNEBOM Fundo Estadual do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia
GESPRO Projeto de Aperfeiçoamento da Gestão de Processos da Segurança Pública
GESPÚBLICA Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IBIS *Integrated Ballistics Identification System* (Sistema Integrado de Identificação Balística)
IMPO Instrumento de Menor Potencial Ofensivo
ISP Instituições de Segurança Pública
LOA Lei Orçamentária Anual
OE Objetivo Estratégico
PAC Plano Anual de Capacitação
PC Polícia Civil
PCBA Polícia Civil da Bahia
PGP Plano de Governo Participativo
PIS Programa Saúde do Servidor
PLANESP Plano Estratégico do Sistema Estadual de Segurança Pública
PM Polícia Militar
PMBA Polícia Militar da Bahia
PMBOK *Project Management Body of Knowledge* (Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos)
PMI *Project Management Institute* (Instituto de Gerenciamento de Projetos)
PPA Plano Plurianual
PPV Programa Pacto pela Vida
SAT Serviço de Atividades Técnicas
SDS Sistema de Defesa Social
SEAP Secretaria da Administração Penitenciária e Ressocialização
SEISP Subsistema Estadual de Inteligência em Segurança Pública
SESP Sistema Estadual de Segurança Pública
SGEPCB Sistema de Gerenciamento Estatístico
SGTO Superintendência de Gestão Tecnológica e Organizacional
SI Superintendência de Inteligência
SIAP Superintendência de Gestão Integrada da Ação Policial
SICOR Sistema Integrado de Controle de dados Correccional
SIIDA Sistema de Identificação por Impressões Digitais Automatizado
SINIAV Sistema Nacional de Identificação Automática de Veículos
SPREV Superintendência de Prevenção à Violência
SSP Secretária da Segurança Pública
STELECOM Superintendência de Telecomunicações
TETRA *Terrestrial Trunked Radio* (Radiocomunicações terrestres com recursos compartilhados)
TI Tecnologia da Informação
TIC Tecnologia da Informação e Comunicação
UCS Universidade Corporativa do Serviço Público do Estado da Bahia

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	52
NOTA DA 3ª EDIÇÃO	10	INDICADORES	67
ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA	11	5) PORTFÓLIO	70
ORGANOGRAMA	13	PROGRAMAS	78
INTRODUÇÃO	15	PROJETOS	80
1) METODOLOGIA	18	PROCESSOS	83
2) IDENTIFICADORES		6) ESCRITÓRIOS DE PROJETOS E PROCESSOS	84
ORGANIZACIONAIS	24	7) GOVERNANÇA	88
MISSÃO	26	8) CADEIA DE VALOR	96
VISÃO	29	9) PACTO PELA VIDA	98
VALORES	30	POLÍTICA TERRITORIAL	100
3) ESTRATÉGIA	32	10) FICHA TÉCNICA	112
4) BALANCED SCORECARD	38	11) REFERÊNCIAS	118
MAPA ESTRATÉGICO	41		
PERSPECTIVA	42		
Sociedade	43		
Beneficiários e Usuários	44		
Processos Internos	48		
Capacitadores Estratégicos	50		



APRESENTAÇÃO

Os resultados conquistados nos últimos nove anos no estado da Bahia demonstram o avanço das políticas públicas destinadas à melhoria das condições de vida e bem-estar da sociedade baiana, notadamente, em razão de uma maior oportunidade de participação dos diversos segmentos da população em todo o ciclo necessário para a sua efetivação.

As contribuições desse plano subsidiaram a elaboração do Planejamento Plurianual, o PPA Participativo 2016-2019.

Na Segurança Pública, o modelo participativo foi incorporado aos ciclos de planejamento estratégico, espelhando demandas históricas das instituições policiais e da sociedade, bem como o legado decorrente das lições aprendidas com o Plano Estadual de Segurança Pública – PLANESP (2012-2015), materializado através de uma série de projetos executados em conformidade com aquela estratégia definida, dentre eles: publicação da nova Lei de Organização Básica da Polícia Militar e a autonomia administrativa e financeira do Corpo de Bombeiros Militar; criação dos Escritórios de Projetos e Processos; implantação de modelo de acompanhamento e controle das ações policiais por áreas integradas de atuação – AISP e RISP; criação da Premiação por Desempenho Policial (PDP); implantação das Bases Comunitárias de Segurança (BCS); construção dos Distritos Integrados de Segurança Pública e Delegacias Territoriais (DISEP); implantação do Departamento de Repressão e Combate ao Crime Organizado (DRACO); interiorização da perícia e melhoria da estrutura física do Departamento

de Polícia Técnica (DPT); criação do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE); criação da Superintendência de Prevenção a Violência (SPREV) e do Departamento de Homicídios e Proteção à Pessoa (DHPP).

Assim, mais uma vez, fica evidente a importância do planejamento, pois, desta forma, as ações acima puderam se tornar realidade. Através do plano estratégico, as ideias foram organizadas, estruturadas em projetos e em seguida saíram do papel, transformando a Segurança Pública na Bahia.

Neste compasso, a Secretaria, por meio dos seus dirigentes e corpo técnico, revisitou a estratégia do último planejamento e promoveu a elaboração do Plano Estratégico do Sistema Estadual de Segurança Pública, PLANESP 2016-2025. Suportado por muitas iniciativas do Programa Pacto pela Vida (PPV), que está entre os programas prioritários do PPA com maior volume de recursos, esse novo planejamento enfatizou, em consonância com o PGP, a importância da gestão como uma de suas premissas, visando melhorar a eficiência e eficácia dos recursos disponíveis.

Tornar disponível o PLANESP 2016-2025 demonstra o compromisso público com a sociedade, ademais representa um importante instrumento de gestão, avaliação e monitoramento das ações, servindo de apoio para o alcance dos objetivos estabelecidos e, conseqüentemente, cumprindo a missão da instituição. A equipe da Segurança Pública se empenhou para melhor traduzir os anseios e necessidade da sociedade com a entrega de serviços de Segurança Pública cidadã e com excelência.

Secretaria da Segurança Pública

NOTA TÉCNICA DA 2ª REVISÃO

À medida que seus objetivos são alcançados ou com o surgimento de mudanças de cenários, como por exemplo aquelas impostas por novas legislações, o plano estratégico de uma organização precisa ser revisitado, como condição para a sustentação e continuidade do avanço institucional almejado.

A fim de evitar o abandono institucional, é crucial manter o plano estratégico aberto a novas ideias, tendências e cenários. Isto pode se concretizar nos momentos em que a organização define seus portfólios de projetos anuais, como definido na última revisão deste plano, ou então, quando há a necessidade de ajustes mais relevantes, durante a revisão periódica do seu plano, no caso estabelecida para acontecer a cada 3 anos, preferencialmente.

Considerando o desempenho organizacional alcançado até aqui e o contexto dos ambientes interno e externo atuais e projetados, optou-se, nesta 2ª revisão, pela preservação dos direcionadores estratégicos atuais, quais sejam a Missão, Visão e Valores, bem como pela manutenção dos 17 Objetivos Estratégicos (OE). Estes permanecem como os grandes desafios que precisam ser superados.

Em agosto deste (2023) ano foi concluída a 2ª Revisão do PLANESP 2016-2025. Nesta 3ª versão, destacam-se os pontos principais incorporados nesta versão.

I – ATUALIZAÇÃO DA ANÁLISE DE CENÁRIO – a constante transformação da sociedade e seus impactos nas organizações foram os condutores para a identificação de novos fatores ambientais internos e externos. Oportunidades, ameaças, fraquezas e forças foram revisitadas e alinhadas com o atual cenário onde se integra o SESP. A atualização da Matriz SWOT do SESP revelou um novo posicionamento estratégico da organização resultante em uma nova priorização dos fatores ambientais internos e externos levantados.

II – RENOVAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Enquanto condições chaves para alcance da performance desejada, os 85 fatores críticos de sucesso do PLANESP foram analisados, considerando o resultado da nova SWOT e as informações apresentadas no diagnóstico atualizado da segurança pública para a Bahia. Como resultado, obteve-se o estabelecimento de 86 fatores críticos de sucesso para esta versão.

III – REPACTUAÇÃO DOS INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS

– Visando garantir a sustentabilidade e maximização dos resultados, os indicadores estratégicos também foram reexaminados e suas metas repactuadas. Por meio da definição clara de metas e indicadores de desempenho, o plano propicia o monitoramento contínuo do serviço prestado, permitindo a identificação de lacunas e áreas de melhoria.

VI – REVISÃO DOS PORTFÓLIOS DE PROJETOS E DE PROCESSOS ESTRATÉGICOS

– por ocasião desta 2ª revisão foi realizada a revisão anual dos portfólios estratégicos. As chamadas Iniciativas de Gerenciamento Prioritário – IGP, de Projetos e de Processos foram estabelecidas à luz dos novo contexto da segurança pública. Essas ações são responsáveis por transformar em realidade a estratégia definida.

Mantendo-se atual, o PLANESP 2016 - 2025 promover a integração dos recursos e esforços, permitindo uma alocação estratégica dos recursos disponíveis para enfrentar os desafios da criminalidade e promover um ambiente seguro. O plano estimula a colaboração entre os diversos atores envolvidos no sistema de segurança pública, promovendo a cooperação entre agências e órgãos para enfrentar desafios complexos de forma conjunta.

ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA

ÓRGÃOS COLEGIADOS

Conselho Estadual de Segurança Pública e Defesa Social - CONESP
Gabinete de Gestão Integrada – GGI

ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

Gabinete do Secretário – GASEC
Assessoria de Planejamento e Gestão – APG
Coordenação de Controle Interno – CCI
Coordenação Executiva de Infraestrutura da Rede Física – CEIRF
Diretoria Geral – DG
Ouvidoria
Corregedoria Geral – COGER
Superintendência de Gestão Integrada da Ação Policial – SIAP
Superintendência de Telecomunicações – STELECOM
Superintendência de Inteligência – SI
Superintendência de Gestão Tecnológica e Organizacional – SGTO
Superintendência de Prevenção à Violência – SPREV
Departamento de Polícia Técnica – DPT

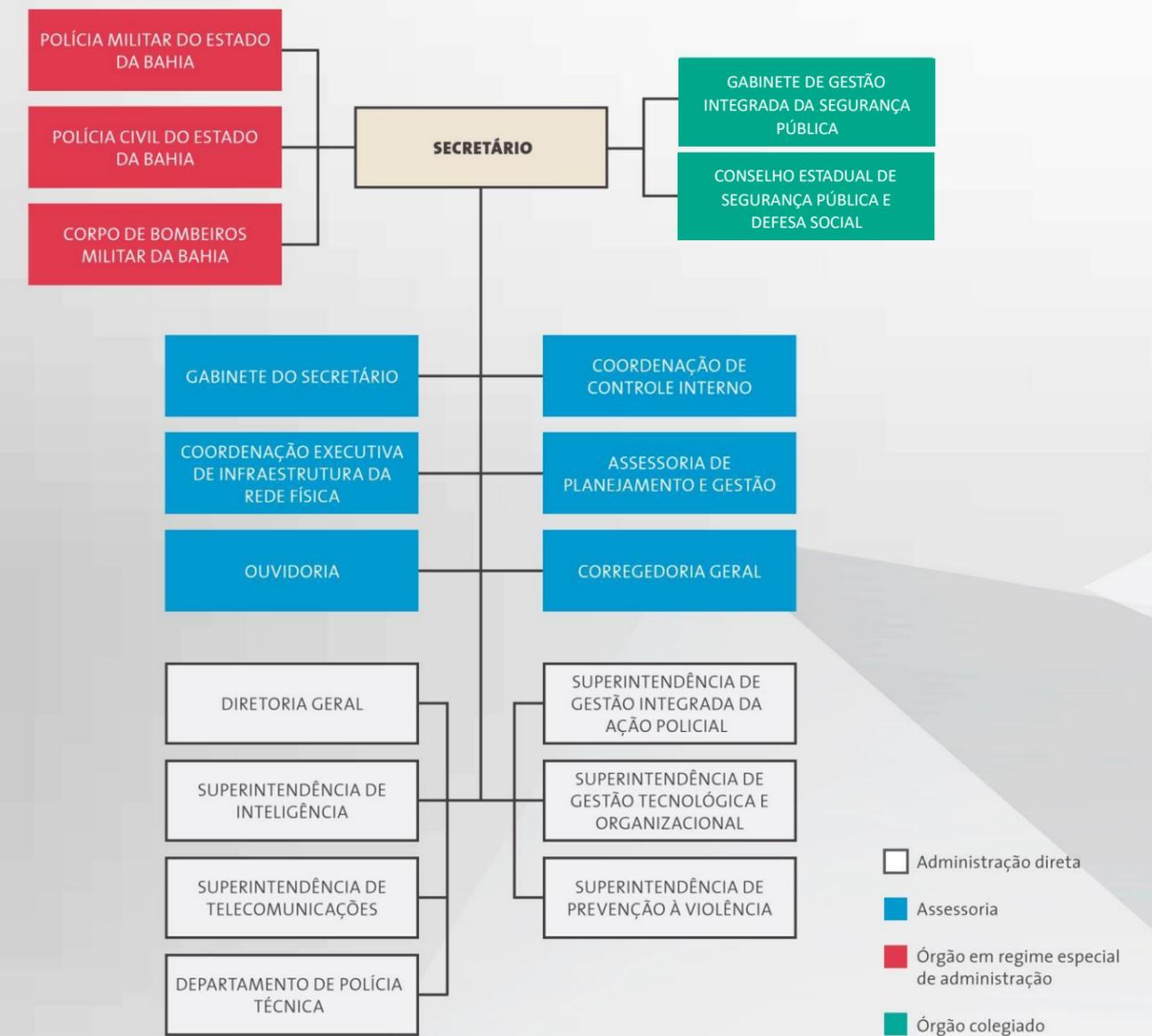
ÓRGÃOS EM REGIME ESPECIAL DE ADMINISTRAÇÃO

Corpo de Bombeiros Militar da Bahia – CBMBA
Polícia Civil da Bahia – PCBA
Polícia Militar da Bahia – PMBA



Igreja de Nosso Senhor do Bonfim, Salvador, Bahia

ORGANOGRAMA



interação e transversalidade entre os diversos organismos do estado e a sociedade. A sua continuidade no PPA 2016-2019 confirma seu valor e legitima-o como uma política pública acertada, fundamentada na preocupação com a comunidade e não apenas com o crime.

No processo de construção, o grupo de trabalho foi provocado a ir além da elaboração de um “plano”, criando um ambiente organizacional favorável à definição de estratégias, atraente para sua gestão, inspirador e propício ao alcance dos resultados idealizados para a Segurança Pública, sendo condição determinante o reconhecimento do valor pessoal e profissional dos seus integrantes.

Para que isto ocorresse, as estratégias contidas no PLANESP 2016-2025 precisariam ser capazes de influenciar positivamente o desempenho geral das pessoas, num ambiente vivo, adequado ao aprendizado organizacional em todos os níveis, inclusive na alta liderança, transformando o pensamento estratégico em algo habitual, do dia a dia, comum à agenda do trabalho. Enfim, a tarefa foi possibilitar que o Plano Estratégico tenha um destino diferente de ser apenas um livro conservado na estante dos gestores, como ocorre comumente em diversas organizações públicas e privadas.

Uma das medidas adotadas na SSP para enfrentar tamanho desafio foi a decisão de implantar Escritórios de Projetos e Processos como um instrumento de gestão para auxiliar a alta liderança. Estas estruturas lideraram as diversas etapas da elaboração do PLANESP 2016-2025, permitindo, além da implantação do gerenciamento de projetos e processos, a implantação do gerenciamento de programas e portfólios, constituindo o arcabouço necessário à própria gestão estratégica do Sistema Estadual de Segurança Pú-

Essa foi a lógica da construção deste Plano Estratégico, que apostou na restauração dos pilares e na implementação de inovações e mudanças para alavancar os resultados da Segurança Pública, com a intenção de transformar os sonhos nessa área em realidade.

blica, o elo entre o planejamento e os resultados decorrentes da sua execução.

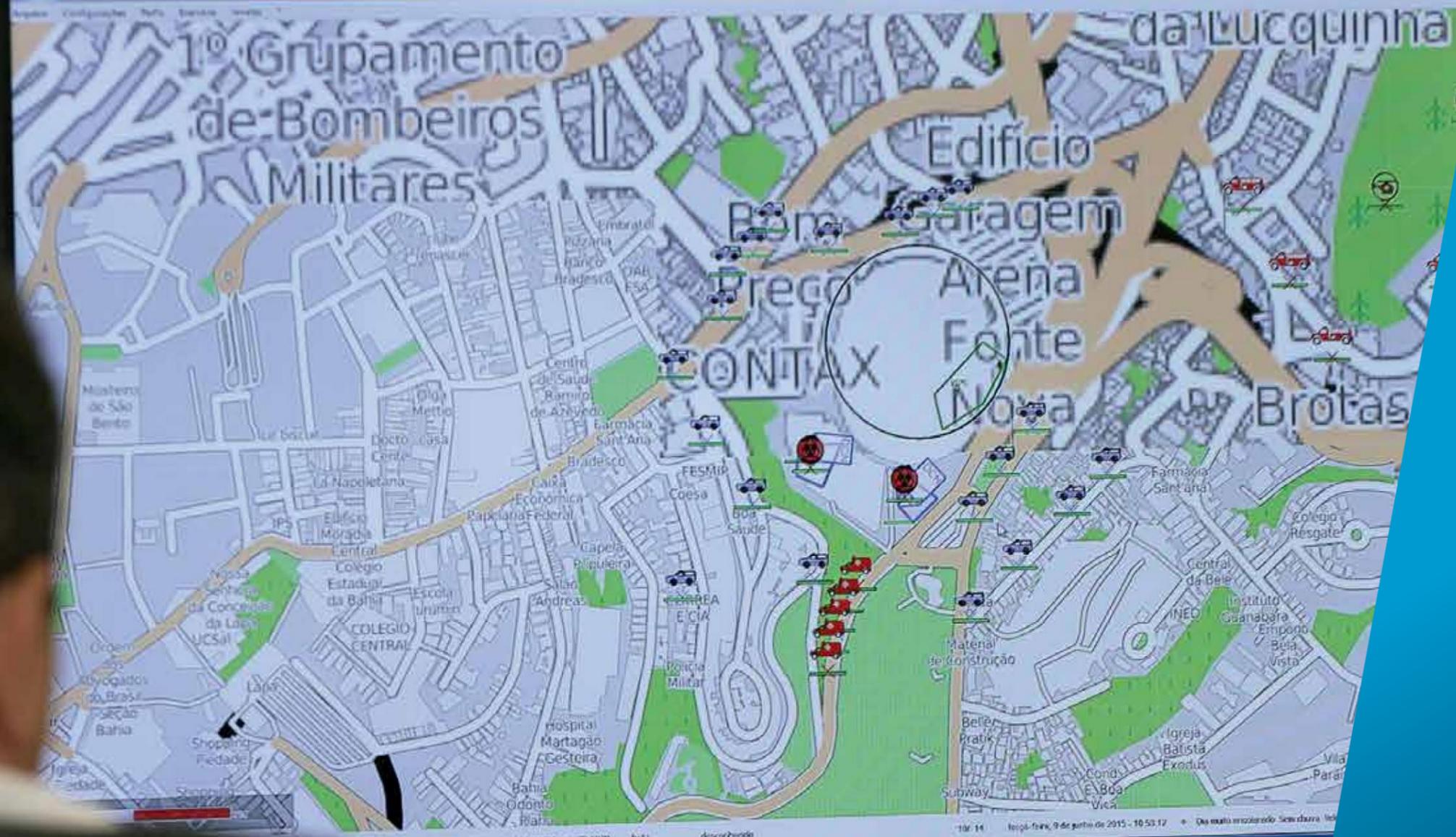
Nesse compasso, outra medida importante foi a definição de um modelo de governança, alicerçado por um sistema integrado de avaliação de desempenho, onde a estrutura da Segurança Pública está integralmente representada através de um Comitê de Gestão Estratégica.

Nas próximas páginas será apresentada a estratégia construída para a Segurança Pública do estado. Inspirado em uma nova Visão de Futuro e considerando a Missão do Sistema Estadual de Segurança Pública (SESP), o PLANESP 2016-2025 revela o caminho pretendido para a efetiva contribuição na redução dos índices de criminalidade, agregando pressupostos de qualidade e excelência na prestação dos serviços de Segurança Pública cidadã, na Bahia, nos próximos dez anos.



METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANESP

Para a implementação da estratégia apresentada no PLANESP, a Secretaria da Segurança Pública do estado da Bahia buscou referências em diversas organizações públicas e privadas, nos programas de gestão do Governo Federal, como o Gespública, em modernos conceitos da área de gestão, e nas experiências práticas existentes nos diversos setores da Segurança Pública na atualidade.



As lições aprendidas no processo de execução do PLANESP 2012-2015 possibilitaram o amadurecimento da aplicação de ferramentas de planejamento estratégico, bem como o aperfeiçoamento do emprego de metodologias como o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) e o *Balanced Scorecard* (BSC), utilizadas para desenvolver, comunicar e executar as estratégias que norteiam a nova Visão de Futuro e a incorporação de novas metodologias, como as de gestão por processos, gestão de projetos, de programas e de portfólios, compreendidas como indispensáveis à implantação de um processo dinâmico de acompanhamento, avaliação e controle da estratégia.

Neste cenário marcado por inovações na gestão, coube a um grupo de trabalho, designado em portaria no Diário Oficial do Estado, a elaboração do PLANESP 2016-2025. Esse grupo, formado por especialistas representantes de todas as Instituições da Segurança Pública (ISP), recebeu o apoio dos integrantes dos cinco Escritórios de Projetos e Processos (EPP) implantados na SSP, passando a coordenar a tarefa de oferecer um ambiente organizacional favorável ao processo de concepção e execução da estratégia, consolidado no plano.



Foto: Carla Ornelas

Para alcançar tal objetivo, foram realizados dois grandes eventos intitulados “Encontros de líderes da Segurança Pública”, com o intuito de alinhar as ideias na área da gestão para a construção das normas estratégicas que subsidiariam o trabalho vindouro.

No primeiro encontro fora utilizada uma abordagem de *leader coaching*, que buscou orientar os envolvidos na projeção dos resultados desejados para aquele momento. Além do secretário da Segurança Pública e do subsecretário, participaram deste evento o delegado-geral e o delegado-geral adjunto da

Polícia Civil, o comandante-geral e o subcomandante-geral da Polícia Militar, o diretor e o diretor adjunto do Departamento de Polícia Técnica, o comandante de operações do Corpo de Bombeiros e os superintendentes, diretores e assessores da Secretaria.

Já o segundo encontro com as lideranças foi estruturado na filosofia da capacitação corporativa, sendo proporcionada aos gestores a vivência da aprendizagem organizacional, onde revisaram as Diretrizes Estratégicas do Sistema Estadual de Segurança Pública, quais sejam: a Missão, a Visão de Futuro



Foto: Ascoti/PC

e os Valores Institucionais. Por fim, a definição dos objetivos, fatores críticos de sucesso e a consolidação do mapa estratégico foram os desfechos dessas etapas.

Esse quadro construído pelas lideranças foi entregue à equipe técnica designada, que prosseguiu com o refinamento das informações, definição dos indicadores de desempenho institucional, levantamento da linha de base destes indicadores, com a elaboração do processo de construção dos portfólios de projetos e processos estratégicos, bem como a alocação dos

recursos organizacionais e o planejamento da comunicação da estratégia.

A partir daí, foram desencadeados os eventos formativo-operacionais das equipes com o intuito de dar conta do desdobramento do Planejamento Estratégico. Neste sentido, os atores envolvidos no processo imergiram em capacitações corporativas no formato *on the job*, vivenciando na prática um ambiente colaborativo em que se aprende a partir de seus próprios processos de trabalho.

Foram realizadas Oficinas Formativas propostas pela “Trilha do Conhecimento” voltadas ao alinhamento teórico-prático do Planejamento Estratégico, estruturação do mapa estratégico, elaboração de cronograma das atividades, escuta social e, por fim, elaboração de propostas que dariam corpo ao PLANESP 2016-2025.

A “Trilha do Conhecimento” desenvolvida na SSP consiste em conjuntos integrados e sistemáticos de eventos de capacitação com múltiplas formas de aprendizagem, visando à aquisição e ao desenvolvimento de competências requeridas para o desempenho profissional dos servidores da Segurança Pública lotados nos EPP ou órgãos de planejamento, orçamento e gestão.

Para a construção do Portfólio de Projetos foram realizadas oficinas de capacitação em gerenciamento de projetos, programas e portfólio, destinadas aos representantes de todas as Instituições de Segurança Pública, integrantes dos respectivos Escritórios de Projetos e Processos e das áreas de planejamento, orçamento e gestão, bem como alguns representantes de departamentos. Este público, após as capacitações, retornaram aos seus órgãos com a missão de levantar as ações em andamento e elaborar as propostas de projetos de cada ISP, alinhadas às diretrizes estratégicas de cada órgão.

Vencida esta etapa de Identificação de Iniciativas, as propostas de projetos foram selecionadas por cada instituição, por meio do respectivo Escritório de Projetos e Processos e, posteriormente, submetidas ao Comitê Integrado para Gestão de Projetos e Processos Estratégicos para *priorização* e *balanceamento*, observando-se critérios pré-definidos e a capacidade de execução de cada órgão, quando se chegou, então, ao Portfólio de Projetos do PLANESP.

À semelhança desse processo de construção e diante da originalidade do tema, o Portfólio de Processos também foi iniciado com capacitações em processos organizacionais, para promover o alinhamento de conceitos e especificidades sobre o tema. Em razão do estágio de maturidade da organização em gestão de processos, optou-se, inicialmente, por extrair dos objetivos estratégicos estabelecidos no novo Mapa Estratégico o escopo dos projetos de transformação em processos, alinhando-os aos respectivos indicadores estratégicos. Desta forma, foram identificadas as propostas de projetos de análise e melhoria de processos, que também foram submetidas ao Comitê de Gestão Integrada de Projetos e Processos Estratégicos para seleção,

priorização e balanceamento, culminando com a aprovação do Portfólio de Processos do PLANESP.

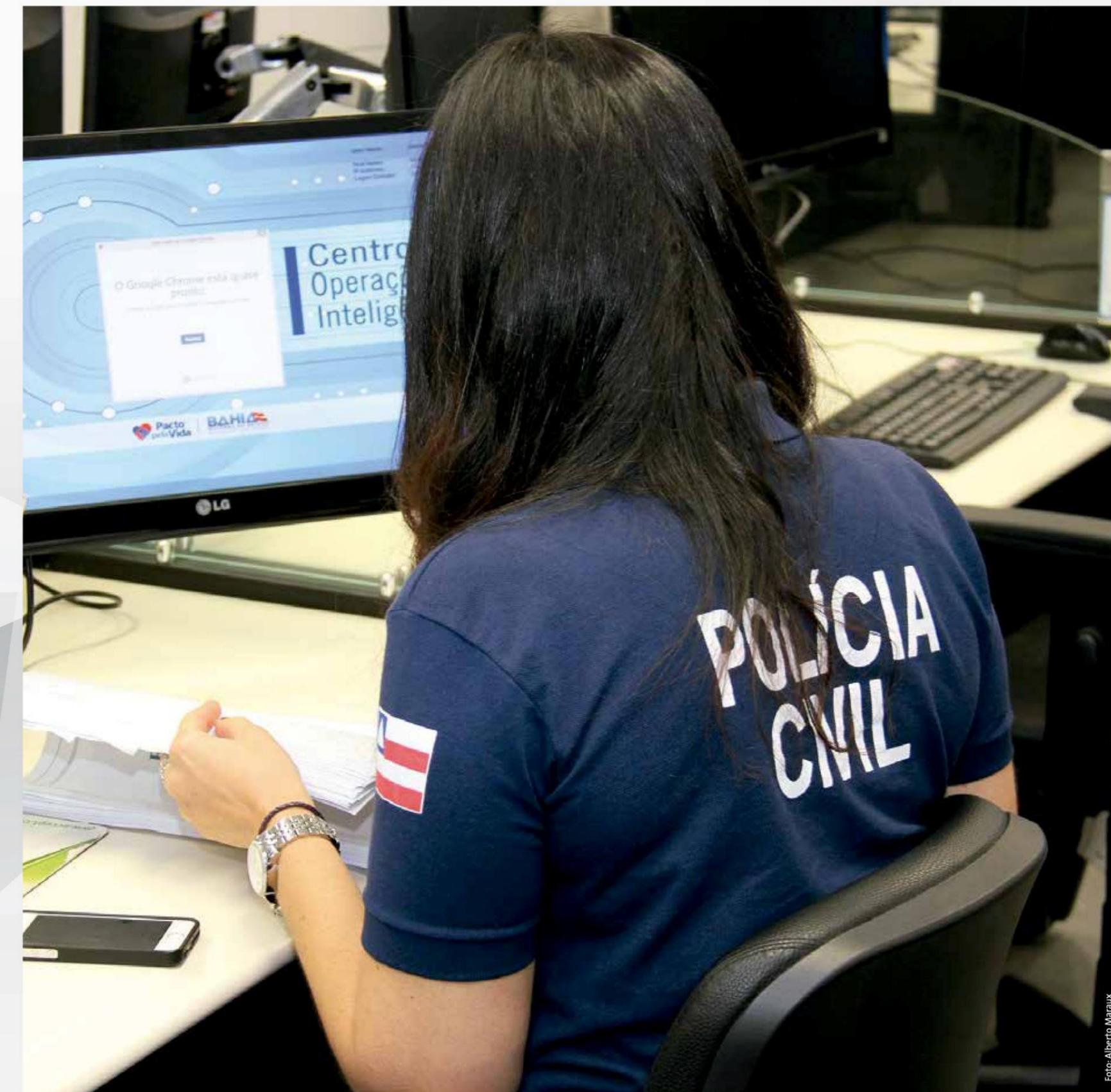
Para o PLANESP 2016-2025, escolheu-se um horizonte temporal de dez anos, período julgado necessário para a implantação da estratégia, aspirando ao alcance da Visão de Futuro estabelecida, e razoável para oportunizar ocasionais adequações às ações institucionais requeridas por eventuais mudanças que venham a surgir na conjuntura estadual.

Em seguida à consolidação das informações construídas através da aplicação do BSC, fora definido para a gestão do plano o modelo de governança, estreado em dois comitês, o Comitê de Gestão Integrada de Projetos e Processos, responsável pela proposição e avaliação dos portfólios, e o Comitê de Gestão Estratégica, este último responsável pelo monitoramento da estratégia, através do acompanhamento e avaliação contínua dos resultados alcançados, decorrentes das ações desencadeadas, primando pela aderência permanente destas com as diretrizes estratégicas estabelecidas, apresentadas a seguir.



Foto: Ascom SSP

Foto: Alberto Maraux



IDENTIFICADORES ORGANIZACIONAIS



MISSÃO

Trata-se da declaração aberta sobre a natureza da organização, sua razão de existir. Após a revisão realizada no trabalho desenvolvido no *Encontro de Líderes da Segurança Pública*, foi atualizada a missão dos órgãos de Segurança Pública no estado da Bahia:

“Preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio”.





VISÃO

A Visão pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a organização deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos. A definição de aonde se pretende chegar permite entender com clareza o que é preciso mudar na organização ou como ela precisa mudar para que a Visão seja concretizada.

“Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes organizações acontece a mesma coisa: elas têm Visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente”. (COLLINS E JERRY P., 1998)

Afinada com esse sentido, a Segurança Pública do Estado da Bahia definiu a sua Visão Estratégica para os próximos dez anos:

“Ser reconhecida nacionalmente, até 2025, pela excelência da qualidade dos serviços de Segurança Pública cidadã e pela efetiva contribuição para a redução dos índices de criminalidade”



Foto: Jorge Cordeiro

Élquesson Santana Passos visita a equipe do Corpo de Bombeiros Militar que o resgatou, após um acidente automobilístico grave, na BR-324.”

VALORES

Valores Organizacionais são “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização.” (TAMAYO & BORGES, 2001).

Os Valores não são criados; eles têm que ser percebidos, apurados, sentidos e elevados. No estado da Bahia são os seguintes princípios que, dentre outros, guiam a vida das instituições da Segurança Pública dedicadas à comunidade.



SERVIR E PROTEGER

Servir à comunidade buscando, no exercício da suprema missão de preservar a ordem pública e executar a repressão de forma qualificada, promover o bem-estar comum



HONESTIDADE

Comportar-se, o servidor da Segurança Pública. Inspirando confiança e apreço, deixando sempre em evidência sua probidade, sua decência e seu decoro, transparecendo todas as qualidades que caracterizam o Homem de bem em uma sociedade



CORAGEM

Superar o medo, o temor e a intimidação para, com abnegação e firmeza de espírito, enfrentar situações de iminente perigo, emocionalmente ou moralmente difíceis



ÉTICA

Conduzir-se de acordo aos princípios que norteiam o Serviço Público, refletindo a moral, valores, prescrições e exortações presentes na deontologia dos servidores da Segurança Pública, tendo o seu caráter sob a égide dos bons costumes, ensinando o respeito entre si e entre estes e a sociedade



RESPONSABILIDADE SOCIAL

Comprometer-se com o desenvolvimento social, trabalhando em conjunto com os integrantes dos órgãos estaduais da Segurança Pública, sua famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida



RESPEITO À VIDA, À CIDADANIA E AOS DIREITOS HUMANOS

Considere que a vida é o bem mais importante dentre outras e, altruisticamente, não hesitar ao preservá-la, buscando ainda a promoção, defesa e garantia dos direitos fundamentais do cidadão



INTEGRAÇÃO

Induzir e aglutinar as políticas institucionais da Segurança Pública, através da integração das bases territoriais, dos sistemas, bancos de dados e processos críticos. a integração dos órgãos de segurança pública perpassa pelo respeito ao papel constitucional, história e diferenças, de forma a se evitar a superposição de ações ou conflitos institucionais



APRIMORAMENTO TÉCNICO-PROFISSIONAL

Buscar o conhecimento através da promoção e participação em cursos, estágios, instruções e do auto-aperfeiçoamento, com foco na constante capacitação e o bom desempenho das atividades profissionais



TRADIÇÃO

Conservar, respeitar e transmitir as boas práticas e valores forjados pelas gerações que construíram as histórias das instituições Estaduais de Segurança Pública



TECNICIDADE

Utilizar-se de processos e normas técnicas para a consecução e aprimoramento das atividades profissionais

3 ESTRATÉGIA

O planejamento é uma constante em nossas vidas. Desde cedo somos ensinados a programar nossas atividades, quer sejam festas, viagens, aquisições, etc. Vivemos sempre tentando prever os resultados de nossas ações, executando tarefas passo a passo, a fim de minimizar os riscos de insucesso.





Foto: Alberto Maraux

Provavelmente você não organizou, por exemplo, uma festa de aniversário sem se planejar. Antes de tudo, é necessário programar os recursos financeiros, escolher data e horário, definir número e lista de convidados, reservar o local do evento, providenciar comidas e bebidas, decorar o ambiente, antecipar-se a eventuais problemas, decidir que roupa usar, e, até mesmo, a quem será dada a primeira fatia do bolo.

Diante do exposto, podemos chegar a uma definição muito simples do que é planejamento:

“Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, por que fazer, quando fazer, onde fazer, como fazer, quem deve fazer, quanto fazer e quanto custará fazer, para o alcance de um objetivo desejado”

Um pergunta não nos fizemos no conceito acima: “Qual a melhor maneira de fazer?”. Portanto, avançaremos mais um passo para entendermos a estratégia.

Ao planejar sua festa de aniversário, observe que existem inúmeras possibilidades de se cumprir as etapas definidas, desde o planejamento do orçamento, podendo economizar dinheiro nos meses anteriores ou parcelar as compras no cartão de crédito, até a forma como vai executar os recursos, contratando um *buffet* ou preparando os pratos em casa.

Assim sendo: “Estratégia é o caminho mais adequado a ser seguido para alcançar o objetivo desejado”

Dentre os muitos conceitos de Estratégia, um dos mais utilizados é o de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), que a definem como planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a Missão e os objetivos gerais da organização.

A Estratégia pode ser definida como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, planos e diretrizes fundamentais para atingir a Missão e a Visão definidas pela organização.

Considerando as melhores práticas de gestão organizacional, os órgãos da Segurança Pública Estadual optaram por instituir um sistema de gestão com foco principal na Sociedade, dando atenção especial à qualidade dos serviços ofertados e às áreas de negócio que mais impactam no cumprimento da Missão Institucional. Para tanto, existiu a necessidade da abordagem de temas estratégicos em seu planejamento.

“Estratégia é o caminho mais adequado a ser seguido para alcançar o objetivo desejado”



Foto: Jorge Cordeiro

Os temas estratégicos são os caminhos pelos quais a Segurança Pública seguirá para alcançar a sua Visão; eles devem permear todas as perspectivas do planejamento para conservarem-se em longo prazo.

Cada tema agrupa objetivos estratégicos que respondem à seguinte pergunta: “Como vamos atingir o nosso propósito de melhorar, por exemplo, a promoção da paz social?”. Por isso, no âmbito da Segurança Pública, conforme demonstra sua Estratégia, estão sendo abordados os seguintes temas:

- Promoção da paz social
- Defesa da ordem pública
- Eficiência operacional
- Inovação
- Modernização institucional
- Gestão de pessoas
- Gestão de investimentos

Estes temas originam objetivos relacionados a um mesmo assunto, com relações de causa e efeito muito fortes. Refletem a percepção da alta administração sobre o que deve ser feito para que a Visão de Futuro seja alcançada.



BSC *BALANCED SCORECARD*

A principal base de sustentação do modelo de gestão do Sistema Estadual de Segurança Pública é o *Balanced Scorecard* (BSC). Por essa metodologia, as diretrizes estratégicas são representadas graficamente em um Mapa Estratégico, que se estrutura em perspectivas, temas e objetivos estratégicos.





Aproxime a câmera do seu celular e baixe a versão de impressão do Mapa Estratégico da Segurança Pública.

As perspectivas são os grandes eixos que organizam a Estratégia e a cadeia de geração de Valor para o destinatário das ações descritas nos objetivos estratégicos, podendo ser constituída de um ou mais temas estratégicos. Os temas, por sua vez, são agrupamentos de objetivos críticos e correlatos para o sucesso da Estratégia, podendo ser compostos de um ou mais objetivos estratégicos. Finalmente, os objetivos estratégicos são os pontos de atuação em que o êxito é fundamental para o cumprimento da Missão e o alcance da Visão de Futuro.

A lógica usada no PLANESP 2016-2025 considera o duplo princípio de que “não existe efeito sem causa que o determine” e que “para se conseguir um efeito desejado é preciso atuar na causa que o origina, e não em qualquer outra”. Este foi o lastro para o posicionamento da SSP frente aos desafios do futuro e um melhor direcionamento das ações do presente. Esta estrutura favorece o funcionamento de uma cadeia lógica de valor que tem início com o processo de inovação, atendendo às necessidades atuais e futuras dos beneficiários e usuários da Segurança, atuando nas raízes dos problemas e suas causas fundamentais.

Evidencia-se, então, a importância do Planejamento Estratégico, cabendo-lhe indicar os meios pelos quais os resultados serão perseguidos e, por fim, o alinhamento de todos estes procedimentos à garantia de recursos financeiros, que serão fundamentais para a implementação das diretrizes aqui descritas.

MAPA ESTRATÉGICO

Construção resultante da utilização da metodologia do BSC, fundamentada em objetivos, indicadores, metas e programas, o Mapa Estratégico reflete a estratégia definida pela Segurança Pública, traduzida em objetivos estratégicos, oportunizando uma percepção mais ampliada de seu conteúdo.

Ao apresentar a Visão de Futuro estabelecida, o Mapa Estratégico traduz o pensamento organizacional, revelando as prioridades estratégicas e deslindando o compromisso firmado para com a Sociedade.



Foto: Jorge Cordeiro



PERSPECTIVAS

Definir a Visão de Futuro, indicando onde se pretende chegar, permite esclarecer a todos o que é preciso manter e fortalecer, o quanto é preciso evoluir e principalmente que inovações precisarão ser realizadas. Compartilhar a Visão ajuda a organização a ter foco e a unir as pessoas, num clima de envolvimento e comprometimento, impulsionando a todos em busca de objetivos comuns no ambiente organizacional.

De tal modo, a Visão e a Estratégia da Segurança Pública foram reveladas graficamente num conjunto coerente de medidas de desempenho, estruturadas em quatro perspectivas: Sociedade, Beneficiários e Usuários, Processos Internos e Capacitadores Estratégicos, que conectadas por temas estratégicos, compõem o Mapa Estratégico da Segurança Pública.

Visando à integração e ao equilíbrio organizacional, bem como o tratamento balanceado entre diferentes perspectivas que sustentam a lógica dos objetivos traçados, ao adotar o BSC, a SSP foi instada a responder aos seguintes questionamentos:

- Como a organização é vista e deve ser vista pela Sociedade, Usuários e Beneficiários dos serviços de Segurança Pública?

- Quais processos ela precisa desenvolver com excelência para que possa gerar o valor esperado pela Sociedade e as inovações necessárias às mudanças almejadas?
- Que capacidades a organização precisa ter para desenvolver os processos críticos identificados como essenciais ao sucesso no cumprimento da Missão e alcance da Visão?

Por se tratar de organização pública, para o Sistema Estadual de Segurança Pública a percepção da Sociedade foi considerada como referencial. Desta forma, a perspectiva financeira, que demonstra o valor econômico que tradicionalmente é buscado no meio empresarial como resultado do BSC, cedeu espaço à perspectiva da Sociedade.

Assim, a história de como foi definida a atual estratégia da Segurança Pública pode ser contada através das seguintes perspectivas:

Sociedade

Respondendo ao primeiro grande questionamento de como seremos vistos pela Sociedade, Usuários e Beneficiários dos serviços de Segurança Pública, acreditamos que seremos reconhecidos nacionalmente, até 2025, pela excelência da qualidade dos serviços de Segurança Pública cidadã e pela efetiva contribuição para a redução dos índices de criminalidade.

Para que isto se concretize, acreditamos que será imprescindível “aumentar a sensação de Segurança Pública” e “elevar a credibilidade dos órgãos da Segurança Pública”, atuando efetivamente para a promoção da paz social e fortalecendo os laços de confiança entre os órgãos do Sistema Estadual de Segurança Pública e o cidadão, através da transparência institucional e da celeridade no atendimento às demandas sociais.

O ponto central deste trabalho será desvendado através dos serviços de Ouvidoria e dos instrumentos de pesquisa de opinião aplicados, e terão o condão de revelar os efeitos decorrentes do desempenho das iniciativas previstas nas perspectivas seguintes.



Foto: Carol Garcia

Beneficiários e Usuários

Conhecendo melhor as inquietações e desejos da Sociedade, identificando claramente o que de fato importa e o que se espera das organizações de Segurança Pública, foi possível eleger três segmentos destinatários diretos da proposta de Valor que se pretende agregar à perspectiva sobredita. São estes os Beneficiários e Usuários dos serviços de Segurança Pública. Os segmentos foram identificados de acordo com as dimensões de prevenção social, sendo representados pelas pessoas capazes de influenciar o seu meio social, pelos grupos em situação de vulnerabilidade e por aqueles que já delinquiram.

Para a prevenção primária, contemplando a longo e médio prazo o segmento mais amplo da Sociedade, ressaltam-se a educação, a inserção do homem no meio social e a qualidade de vida como elementos essenciais à prevenção criminal. Nesta, os cidadãos deverão ser estimulados à responsabilidade social pela proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente, reforçando o princípio constitucional de que “Segurança Pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos”, dotando-os de capacidade social para superarem eventuais conflitos abstenendo-se do uso da violência.

A inserção do homem no meio social e a qualidade de vida como elementos essenciais à prevenção criminal



Foto: Jorge Cordeiro

Para este segmento serão priorizadas as ações capazes de influenciar as pessoas a intervirem no meio ambiente físico e social das comunidades, ampliando a capacidade de agregar seguidores de ações positivas e senso de cidadania. O cuidado de espaços e estruturas de órgãos públicos, educação voltada para prevenção e combate ao uso de drogas, até a efetiva colaboração com os órgãos de Segurança, como o apoio ao Disque Denúncia, são exemplos de ações que serão incentivadas. Para este segmento foi construído o objetivo estratégico: “estimular a responsabilidade social pela proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente”.

A prevenção secundária atua onde o conflito criminal se apresenta ou se evidencia, operando a curto e médio prazo e orientando-se a grupos sensíveis, ou seja, grupos ou subgrupos que demonstram maiores riscos de padecer ou protagonizar o problema criminal. Diferentemente da primária, esta atua tendo como prioridade os locais onde os crimes comumente acontecem e possuem maior gravidade ou nível de organização, tendo uma ação mais concentrada em áreas de maior violência.

Estimular a responsabilidade social pela proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente



Foto: Alberto Maraux

Na prevenção secundária será trabalhado o segmento de pessoas ou grupos mais afetados aos fatores de vitimização ou de risco infracional e criminal. Deverão ser foco os denominados grupos de maior vulnerabilidade, priorizando ações capazes de desestimular a prática delitiva ou atos violentos, ou ainda proteger potenciais vítimas dessas ações. Para estas pessoas foi construído o objetivo estratégico: “desestimular a prática delitiva”, entendendo que o desestímulo aos infratores possui o duplo propósito de **conter e proteger**.

Será dada ênfase, na atuação dos órgãos policiais, ao emprego operacional do efetivo policial para, admitindo a hipótese de que a incidência de delitos possui estreita relação com a capacidade efetiva da polícia de prender infratores em flagrante, possibilitar o alcance imediato dos transgressores da Lei, colaborando com a ampliação do sentimento de efetividade da ação policial.

Já a prevenção terciária abrangerá o segmento de indivíduos que praticaram crimes e atos violentos. Para este segmento o foco será a contribuição decisiva do aparato policial para a aplicação da Lei Penal, buscando **evitar a reincidência e o sentimento de impunidade**. Além dos infratores, devem receber acompanhamento especial os egressos para que não voltem a delinquir.

A investigação será qualificada com o desenvolvimento de competências específicas indispensáveis à elucidação de crimes violentos e o enfrentamento às organizações criminosas, além do fortalecimento do uso de novas tecnologias de inteligência policial, colaborando para que os inquéritos policiais sejam mais exitosos na definição de autoria e caracterização da materialidade, necessários à denúncia, ampliando desta forma a capacidade punitiva do Estado.

A efetiva contribuição para aplicação da Lei Penal deverá ultrapassar o esclarecimento dos delitos, perpassando pela colaboração no monitoramento dos indivíduos condenados, presos e egressos. Neste contexto, foi construído o objetivo estratégico: “contribuir decisivamente para a aplicação da Lei Penal”.

“Contribuir decisivamente para a aplicação da Lei Penal”



Foto: Alberto Maraux

Processos Internos

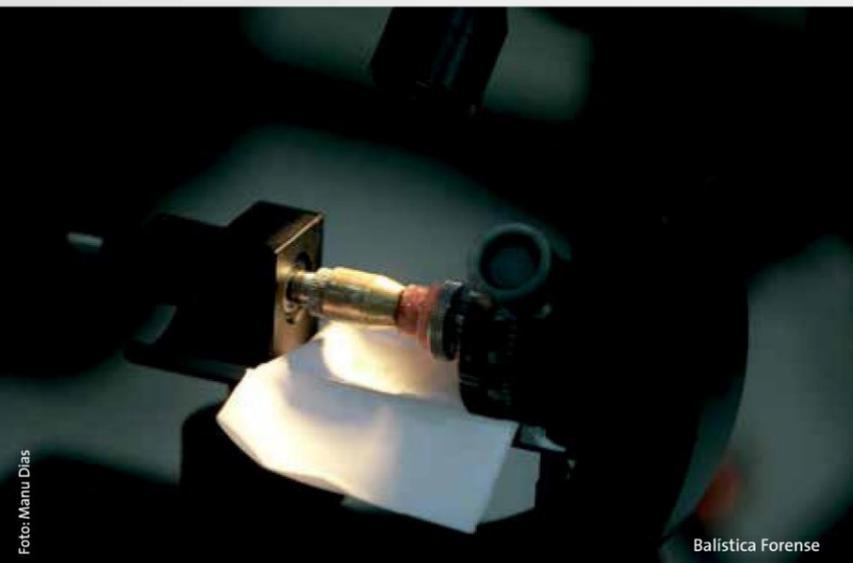
Definida a proposta de Valor que se pretende agregar através dos resultados percebidos pela Sociedade, Beneficiários e Usuários da Segurança Pública, o próximo passo foi direcionar o olhar para a perspectiva dos processos internos.

Respondendo à pergunta sobre quais processos o Sistema Estadual de Segurança Pública precisa desenvolver com excelência, oportunizando as mudanças almejadas, verificou-se como fator crítico de sucesso a melhoria nas relações entre os órgãos de Segurança e a Sociedade, possibilitando que o atendimento ao cidadão seja uma experiência positiva.

Foram definidos objetivos atrelados ao aperfeiçoamento dos processos organizacionais com as seguintes abordagens:

- Aprimoramento da qualidade do atendimento e dos serviços prestados ao cidadão, com destaque para a redução do tempo de atendimento às chamadas de emergência e a efetividade da resposta a estes chamados, bem como a busca de novas ferramentas para melhor satisfazer os anseios da Sociedade;

O tema inovação recebeu destaque especial na nova Estratégia do Sistema Estadual de Segurança Pública. Entendido como um componente vital à qualidade e satisfação na oferta dos serviços, este tema foi e continuará sendo amplamente trabalhado em todos os ciclos de gestão do atual modelo.



Balística Forense

- Ampliação das ações de repressão qualificada ao crime organizado, visando aprimorar os métodos de investigação e a efetividade das operações que envolvem o uso das novas tecnologias de inteligência policial a serviço da Segurança Pública, especialmente aquelas que envolvem a recuperação de ativos;
- Elevação da capacidade de produção de prova material com o propósito de reduzir os ciclos que envolvem a investigação e consequente persecução penal, sem perder a excelência da qualidade já alcançada;
- Melhoria da relação existente entre o policiamento ostensivo e os Beneficiários e Usuários dos Serviços de Segurança, priorizando o emprego de ferramentas de policiamento comunitário, como as visitas comunitárias, firmando as bases do Objetivo Estratégico: “potencializar as ações policiais preventivas e de polícia comunitária”;

Inspirado neste objetivo o alto comando da Polícia Militar também criou um programa estruturante para suas ações estratégicas denominado: “PM e Comunidade, na Corrente do Bem”.

- Aprimoramento do sistema de prevenção e respostas às emergências e desastres. Aqui, a capacidade de atendimento da organiza-

ção, através das vistorias e cobertura dos serviços ofertados pelo Corpo de Bombeiros Militar, no estado, foi identificada como um fator crítico de sucesso para alcance dos resultados pretendido;

Com a independência do Corpo de Bombeiros Militar, como estratégia de fortalecer a instituição, um maior destaque foi dado a este objetivo.

Assim, os objetivos de longo prazo concebidos nesta etapa indicam o caminho como cada uma das áreas de negócio do Sistema Estadual de Segurança deverá buscar excelência na prestação dos serviços, revelando o papel de cada organização e sua efetiva contribuição à Estratégia, dando corpo ao tema eficiência operacional.

Considerando que a maioria dos episódios de violência está relacionada ao emprego de arma de fogo e ao tráfico de drogas envolvendo os jovens na atualidade, as políticas de desarmamento e de enfrentamento ao tráfico de drogas também serão destaques na atuação dos órgãos policiais.

Os segmentos de jovens, mulheres, crianças, idosos, moradores de rua e população LGBT terão atenção especial da Segurança Pública. Para as ações preventivas voltadas à proteção dessas potenciais vítimas, a Estratégia estará materializada na Ronda Escolar, no PROERD, na Ronda Maria da Penha, na Patrulha do Bem, na aplicação da doutrina de polícia comunitária e no desenvolvimento de protocolos de atuação para esta parcela da população.

Capacitadores Estratégicos

Por fim, a SSP adotou a nomenclatura de “**Capacitadores Estratégicos**” para a perspectiva tradicionalmente conhecida como Aprendizagem Organizacional, com um rol de objetivos estratégicos destinados a responder ao questionamento de que capacidades a organização precisa ter para melhorar o seu desempenho. Estes objetivos estão agrupados em três temas estratégicos focados em:

- **Pessoas** – capacitação; valorização profissional; sistema correcional revigorado, direcionado para prevenção.
- **Insumos** – aperfeiçoamento das práticas de gestão; universalização da TIC; fortalecimento da logística e da infraestrutura dos órgãos do SEISP.
- **Finanças** – incremento da captação de recursos orçamentários e materiais; busca da qualidade no gasto público.

Para construir esta perspectiva, a Segurança Pública analisou toda sua estrutura organizacional, avaliando demandas e priorizando necessidades, e, nesse contexto, foi identificado o “tripé” (pessoas, insumos e finanças) que sustenta suas áreas de negócio e alicerça toda a Estratégia do SEISP.

Reconhecendo a capacitação e a valorização profissional como fatores críticos de sucesso, o caminho desenhado para o futuro aponta para um trabalho voltado ao reconhecimento do desempenho profissional que, oportunizando o desenvolvimento da gestão por competências, torna o ambiente organizacional favorável à inovação e à eficiência operacional.

A implantação de políticas permanentes que promovam saúde física e emocional aos profissionais de Segurança Pública e seus familiares, bem como o desenvolvimento sistêmico da atividade correcional, revigorada e direcionada inclusive para a prevenção, são imprescindíveis neste plano.

A SSP, instigada novamente pelo objetivo de aperfeiçoar as práticas de gestão, confia que a excelência no desempenho dos portfólios de projetos e processos organizacionais sinalizará positivamente para o êxito do percurso escolhido. A aposta é no funcionamento adequado dos Escritórios de Projetos e Processos como suporte, de forma colaborativa e integrada, às diversas instâncias da administração.

Reconhecendo a capacitação e a valorização profissional como fatores críticos de sucesso, o caminho desenhado para o futuro aponta para um trabalho voltado ao reconhecimento do desempenho profissional



Ainda como alicerces para a nova Estratégia foram desenhados os objetivos voltados à tecnologia da informação e comunicação, fortalecimento da logística e infraestrutura dos órgãos do sistema de Segurança Pública.

Enfim, a perspectiva financeira foi incorporada à base do Mapa Estratégico, como uma capacidade que precisa ser atendida, compondo também a perspectiva **“Capacitadores Estratégicos”** e para isso os esforços estarão voltados à captação de novos recursos financeiros e organizacionais, bem como à qualidade e à transparência do gasto público frente ao orçamento disponibilizado.

A elaboração do PLANESP 2016-2025 foi pensada pelos órgãos de Segurança Pública com a preocupação de propiciar resultados efetivos à Sociedade, detalhando a Estratégia desde a gestão qualificada dos recursos organizacionais à atuação efetiva e próxima ao cidadão, traduzindo-se na qualidade dos serviços e no reconhecimento pela contribuição para a redução dos índices de criminalidade, em conformidade com a Visão de Futuro.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos (OE) retratam os desafios pretendidos pela Segurança Pública com vistas ao cumprimento de sua Missão e a concretização de sua Visão de Futuro. Foram construídos com a preocupação de reproduzir os anseios da Sociedade e para isto estão expressos com metas factíveis, focalizando indicadores de desempenho que permitam mensurar efetivamente os resultados da organização.



OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO	ORGÃO
Perspectiva: SOCIEDADE		
Tema: PROMOÇÃO DA PAZ SOCIAL		
OE.01	DEFINIÇÃO	OUVIDO- RIA
Aumentar a sensação de segurança pública	Atuar no conjunto de medidas capaz de contribuir objetivamente para a prevenção e redução da violência e criminalidade, bem como dos fatores de riscos de sinistros e desastres, fortalecendo os vínculos estabelecidos com a sociedade, defendendo e respeitando os direitos do cidadão.	
	FATORES CRÍTICOS	
	1 - Priorizar a oferta de recursos e serviços de segurança pública essenciais ao atendimento das necessidades da população, de acordo aos indicadores de violência e criminalidade	
	2 - Prover serviços de segurança pública integralmente em todo território baiano, com especial atenção às ações preventivas e as novas tecnologias.	
	3 - Identificar, avaliar e propor medidas adequadas de controle para os fenômenos do crime e da violência, em parceria com outras áreas.	
	4 - Contribuir para a contenção de ações criminosas.	
	5 - Disponibilizar atendimento de urgência e emergência de forma tempestiva e efetiva.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO	ORGÃO
Perspectiva: SOCIEDADE		
Tema: PROMOÇÃO DA PAZ SOCIAL		
OE.02	DEFINIÇÃO	OUVIDO- RIA
Elevar a credibilidade dos órgãos da segurança pública	Ampliar a confiança da sociedade em relação aos órgãos da Segurança Pública, elevando a qualidade do serviço prestado e sua credibilidade, de modo a estabelecer uma relação salutar de mútua cooperação	
	FATORES CRÍTICOS	
	6 - Disponibilizar à sociedade informações sobre os atos e ações dos órgãos de segurança pública de forma célere e transparente.	
	7 - Colaborar com o controle social com foco na qualidade das ações de segurança pública.	
	8 - Guiar-se de acordo aos valores institucionais.	
	9 - Criar canais de interlocução com a sociedade.	
	10 - Estimular a colaboração social com os órgãos de Segurança.	
	11 - Fortalecer os serviços de ouvidoria e corregedoria.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO	ORGÃO
Perspectiva: BENEFICIÁRIOS E USUÁRIOS		
Tema: DEFESA DA ORDEM PÚBLICA		
OE.03	DEFINIÇÃO	SPREV
Estimular a responsabilida de social pela proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente	Estimular a formação de arranjos locais, com a participação da população e sociedade civil organizada, para o aprimoramento das instituições e políticas de segurança pública e para a prevenção da violência e enfrentamento da criminalidade de forma ampla e sustentável no longo prazo.	
	FATORES CRÍTICOS	
	12 - Priorizar ações capazes de influenciar as pessoas a intervirem no meio ambiente físico e social das comunidades.	
	13 - Ampliar a capacidade de agregar seguidores de ações positivas e senso de cidadania.	
14 - Ampliar a interação entre os órgãos de segurança e a sociedade.		
15 - Criar canais de interlocução, ratificando que, além de um direito, a segurança é responsabilidade de todos.		
OE.04	DEFINIÇÃO	PMBA
Desestimular a prática delitiva	Contribuir através da preservação da ordem pública para o desestímulo do delito, da violência e da desordem, através de ações de polícia ostensiva e judiciária em parceria com os órgãos do sistema de defesa social.	
	FATORES CRÍTICOS	
	16 - Fortalecer as práticas de prevenção e enfrentamento ao cometimento de delitos, violência e desordem.	
	17 - Assegurar a disponibilidade de efetivo para o emprego operacional das forças Policiais.	
18 - Aprimorar os processos críticos relacionados às prisões em flagrantes e cautelares.		
19 - Ampliar a articulação com o poder judiciário.		

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO	ORGÃO
Perspectiva: BENEFICIÁRIOS E USUÁRIOS		
Tema: DEFESA DA ORDEM PÚBLICA		
OE.05	DEFINIÇÃO	PCBA
Contribuir, decisivamente, para a aplicação da lei penal	É a contribuição decisiva do aparato policial para a aplicação da lei penal, buscando evitar a reincidência no cometimento de crimes e o sentimento de impunidade. Além dos infratores, devem receber acompanhamento especial os egressos para que não voltem a delinquir.	
	FATORES CRÍTICOS	
	20 - Aprimorar a produção de inquéritos policiais para que sejam mais exitosos na definição de autoria e caracterização da materialidade, necessários à denúncia, ampliando desta forma a capacidade punitiva do Estado.	
	21 - Intensificar os cumprimentos de mandados de prisão e mandados de busca e apreensão.	
22 - Fortalecer a repressão de forma qualificada.		
23 - Colaborar no monitoramento dos indivíduos condenados, presos e egressos.		

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO	ORGÃO
Perspectiva: PROCESSOS INTERNOS		
Tema: DEFESA DA ORDEM PÚBLICA		
OE.06	DEFINIÇÃO	DPT
Elevar a capacidade de produção da prova material	Incrementar a estruturação e modernização da polícia técnica e científica, assegurando a produção qualificada da prova material, com o propósito de reduzir os ciclos que envolvem a investigação e consequente persecução penal.	
	FATORES CRÍTICOS	
	24 - Aprimorar os protocolos de procedimentos para a produção de laudos periciais.	
	25 - Emitir laudos periciais dentro dos prazos preestabelecidos.	
	26 - Reduzir a demanda de exames periciais em espera.	
27 - Ampliar capilaridade da produção da prova material e da identificação civil.		
28 - Implementar a Central de custódia de vestígios.		
OE.07	DEFINIÇÃO	PMBA
Potencializar as ações policiais preventivas e de polícia comunitária	Fortalecer as ações de polícia ostensiva e de proximidade com ênfase na prevenção em parceria com a comunidade.	
	FATORES CRÍTICOS	
	29 – Fortalecer as ações de policiamento comunitário com ênfase nas visitas e reuniões comunitárias.	
	30 - Estimular o senso social de prevenção e enfrentamento ao uso de drogas, priorizando as ações do PROERD.	
31 - Realizar ações policiais sociais priorizando grupos em situação de vulnerabilidade.		
32 - Fortalecer as ações de polícia ostensiva baseada na proximidade, resolutividade, produtividade, pronta resposta, ações sobre causas e parcerias.		

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO	ORGÃO
Perspectiva: PROCESSOS INTERNOS		
Tema: DEFESA DA ORDEM PÚBLICA		
OE.08	DEFINIÇÃO	PCBA
Ampliar as ações de repressão qualificada ao crime organizado	Desenvolver ações efetivas no combate às organizações criminosas, atuando com o uso da inteligência policial, com foco na repressão aos crimes dolosos contra a vida e aos crimes praticados por organizações criminosas.	
	FATORES CRÍTICOS	
	33 - Aumentar a eficiência dos órgãos de segurança pública no combate aos crimes violentos letais intencionais e aos crimes contra o patrimônio (CVLI e CVP).	
	34 - Ampliar o uso da inteligência policial baseada em evidências, com foco no combate à corrupção, tráfico de armas e drogas, na lavagem de dinheiro, crimes cibernéticos e em crimes contra instituições.	
	35 - Potencializar a capacidade de atuação do Laboratório de Tecnologia Contra a Lavagem de Dinheiro.	
36 - Amplificar a efetividade das operações de inteligência.		
OE.09	DEFINIÇÃO	CBMBA
Aprimorar o sistema de prevenção e respostas às emergências e desastres	Garantir maior cobertura e a efetiva estruturação dos serviços públicos de salvamento e de prevenção e extinção de sinistros no Estado, dentro de parâmetros estabelecidos em normas nacionais e internacionais, para a redução de riscos e manejo de desastres.	
	FATORES CRÍTICOS	
	37 - Ampliar a capacidade de atendimento às ocorrências.	
	38 - Aperfeiçoar a gestão para a redução de riscos, atuando na prevenção, mitigação e preparação para emergências e desastres.	
39 - Implantar atividade de perícia de incêndio e explosão para desenvolver o ciclo operacional completo da segurança contra incêndio.		
40 - Fortalecer o Sistema de Proteção e Defesa Civil.		

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO	ORGÃO
Perspectiva: PROCESSOS INTERNOS		
Tema: INOVAÇÃO		
OE.10	DEFINIÇÃO	STELECOM
Aprimorar a qualidade de atendimento e dos serviços prestados ao cidadão	Aperfeiçoar e modernizar os serviços das polícias e do corpo de bombeiros, objetivando, também, a melhoria do padrão de atendimento à sociedade, bem como a implementação de inovações com foco na qualidade.	
	FATORES CRÍTICOS	
	41 - Aumentar a satisfação dos usuários dos serviços da Segurança Pública.	
	42 - Implantar o sistema de avaliação pós-serviço de segurança pública.	
	43 - Adequar os serviços da Segurança Pública às necessidades dos usuários.	
	44 - Reduzir o tempo para atendimento às solicitações emergenciais.	
45 - Reduzir os ciclos dos processos operacionais atrelados ao atendimento do cidadão.		
	46 - Aprimorar os processos de registros de ocorrências.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO	ORGÃO
Perspectiva: CAPACITADORES ESTRATÉGICOS		
Tema: MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL		
OE.11	DEFINIÇÃO	SIAP
Aperfeiçoar as práticas de gestão organizacional	Aprimorar o modelo atual de gestão, incorporando novas ferramentas, com foco nos resultados, fortalecendo as relações entre os diversos atores da Segurança Pública, bem como entre os estes e o ambiente externo, seja o Estado ou a Sociedade, aprendendo com suas experiências e as aproveitando, provocando a evolução e estimulando a inovação.	
	FATORES CRÍTICOS	
	47 - Assessorar a tomada de decisões na Segurança Pública através da inteligência estratégica e do modelo de governança.	
	48 - Monitorar os fatores internos e externos que afetam a Segurança Pública.	
	49 - Estimular a produção e gestão do conhecimento e informação na área da segurança pública.	
	50 - Ampliar a cultura de gerenciamento de projetos e de processos.	
51 - Fortalecer os Escritórios de Projetos e Processos.		
	52 - Melhorar a comunicação, o feedback e o aprendizado estratégico.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO	ORGÃO
Perspectiva: CAPACITADORES ESTRATÉGICOS		
Tema: MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL		
OE.12	DEFINIÇÃO	SGTO
Universalizar o emprego de solução de tecnologia da informação e comunicação	Expandir o uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para as diversas áreas da Segurança Pública, tornando comum o seu uso pelo público interno e externo, facilitando o acesso a informações e dinamizando os serviços ofertados.	
	FATORES CRÍTICOS	
	53 - Estender o alcance da TIC a todas as unidades de Segurança Pública no território baiano.	
	54 - Aumentar a interação da Segurança Pública com os seus usuários.	
	55 - Integrar bancos e bases de dados existentes na Segurança Pública, bem como outros de seu interesse.	
	56 - Proporcionar TIC para funcionamento da gestão da Segurança Pública em rede.	
	57 - Firmar acordo de cooperação técnica com os entes federativos e privados a fim de viabilizar o processo de informatização do SESP.	
OE.13	DEFINIÇÃO	CEIRF
Fortalecer a logística e a infraestrutura física necessária ao funcionamento dos órgãos da segurança pública	Robustecer a infraestrutura dos Órgãos da Segurança Pública, garantindo a estruturação física das Unidades e proporcionando a eficiência logística necessária à efetivação da estratégia, fornecendo condições favoráveis de trabalho aos seus servidores.	
	FATORES CRÍTICOS	
	58 - Construir, reformar e aparelhar Unidades da Segurança, atentando para os aspectos de salubridade, segurança, ergonomia e acessibilidade.	
	59 - Disponibilizar insumos para o funcionamento e aprimoramento dos Órgãos.	
	60 - Garantir a recomposição do acervo técnico e a regularidade patrimonial e fundiária dos imóveis que abrigam as Unidades da Segurança Pública.	
	61 - Melhorar a instrução processual visando à celeridade na análise e execução das aquisições.	
	62 - Garantir a ação de presença real dos Órgãos da Segurança Pública, com ênfase nas áreas críticas e municípios prioritários.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO	ORGÃO
Perspectiva: CAPACITADORES ESTRATÉGICOS		
Tema: GESTÃO DE PESSOAS		
OE.14	DEFINIÇÃO	SIAP
Formar e capacitar profissionais da segurança pública	Mapear e desenvolver competências individuais, gerenciais e organizacionais para as instituições de Segurança Pública, através dos programas de formação inicial para ingresso nas carreiras e a educação corporativa, permitindo que as possíveis lacunas de competências atuais e necessárias para o alcance da Visão de Futuro sejam preenchidas.	
	FATORES CRÍTICOS	
	63 - Adequar o efetivo à previsão legal, primando pela excelência na qualidade da formação técnico-profissional.	
	64 - Assegurar a capacitação continuada dos servidores da Segurança Pública, com foco na eficiência operacional e na inovação, na defesa da ordem pública e na promoção da paz social.	
	65 - Implantar a Gestão da Capacitação e Formação por Competências.	
	66 - Planejar de forma integrada as ações de educação corporativa, voltadas ao desenvolvimento de competências transversais governamentais, organizacionais e setoriais; individuais técnicas e gerenciais.	
	67 - Desenvolver competências estratégicas compatíveis com o desdobramento das diretrizes e metas organizacionais até o nível do indivíduo.	
	68 - Garantir maior investimento de recursos organizacionais em capacitações, buscando ampliar a eficiência na execução desses recursos.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO	ORGÃO
Perspectiva: CAPACITADORES ESTRATÉGICOS		
Tema: GESTÃO DE PESSOAS		
OE.15	DEFINIÇÃO	SPREV
Promover a valorização e a qualidade de vida dos profissionais da segurança pública	Desenvolver ambiente de trabalho que focalize a construção de um clima organizacional favorável para motivação e iniciativa dos servidores, atentando para o seu bem-estar e a qualidade da saúde física e emocional, bem como de seus familiares, fortalecendo a cidadania.	
	FATORES CRÍTICOS	
	69 - A dignidade, representada pelo respeito que a presença do profissional de segurança pública impõe, na dimensão pessoal e organizacional.	
	70 - A realização profissional, materializada por sua efetiva participação nas decisões dentro da organização e junto à comunidade que atua.	
	71 - O reconhecimento profissional, através de uma organização que manifeste que o trabalho de seu profissional é valoroso e diferenciado.	
	72 - A segurança, pelo fornecimento das condições legais, materiais e intelectuais e de meio ambiente do trabalho indispensáveis para execução de suas atividades profissionais.	
	73 - Promover acesso às informações estratégicas imprescindíveis ao desempenho das atividades aos servidores.	
	74 - Implantar políticas permanentes que promovam saúde física e emocional e cidadania aos profissionais de segurança pública e seus familiares.	
75 - Contribuir com a redução da vitimização e da morbimortalidade dos profissionais de segurança pública, minimizando os riscos profissionais.		
76 - Investir em ações de caráter educativo e preventivo.		
OE.16	DEFINIÇÃO	COGER
Fortalecer o sistema de controle, prevenção e repressão aos desvios de conduta e atos ilícitos atribuídos aos profissionais da segurança pública	Desenvolver a atividade correcional de forma sistêmica, que deve ser revigorada e direcionada também para a prevenção, destacando-se pela agilidade e efetividade na apuração dos desvios de conduta e atos ilícitos envolvendo os profissionais da segurança pública, primando pela transparência e justiça.	
	FATORES CRÍTICOS	
	77 - Salvar os valores institucionais e os princípios legais.	
	78 - Assegurar a implementação das medidas necessárias à realização das ações correcionais.	
	79 - Atentar para o fiel cumprimento dos prazos estabelecidos, sanções e orientações técnicas.	
	80 - Investir em ações de caráter educativo e preventivo.	
	81 - Identificar oportunidades de melhorias na organização e processos internos.	
	82 - Fortalecer a integração com as ouvidorias e áreas de inteligência policial.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO	ORGÃO
Perspectiva: CAPACITADORES ESTRATÉGICOS		
Tema: MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL		
OE.17	DEFINIÇÃO	APG
Incrementar a captação de recursos para investimento e custeio, assegurando a transparência e a qualidade no gasto público	Identificar novas fontes de financiamento do Sistema Estadual de Segurança Pública, bem como melhorar a qualidade e transparência na execução dos recursos orçamentários e financeiros hoje disponíveis.	
	FATORES CRÍTICOS	
	83 - Buscar mecanismos junto aos órgãos sistêmicos do estado, visando abranger o capital, as pessoas, os equipamentos, os itens de consumo, os espaços/edificações e as tecnologias alocadas especificamente para a execução de projetos ou iniciativas no contexto da Segurança Pública, desde que possam ser quantificadas economicamente, considerando a baixa capacidade de investimento do estado e a demasiada dependência do Sistema Estadual de Segurança Pública na fonte de recursos do Tesouro Estadual para manutenção e custeio.	
	84 - Estruturar as instituições para a captação e execução de recursos através de transferências voluntárias (Convênios e Contratos de Repasse) e da formalização de acordos de cooperação técnica (ACT).	
	85 - Racionalizar a arrecadação dos Fundos Estaduais vinculados ao Sistema Estadual de Segurança Pública (FEASPOL, FUNEBOM e FESP), por meio da revisão da legislação pertinente, do mapeamento de processos, do desenvolvimento de sistemas informatizados e da sensibilização/capacitação do efetivo.	
	86 - Dispor de tecnologia e corpo técnico qualificado, adequados às demandas da área.	
	87 - Aperfeiçoar o sistema de avaliação de desempenho orçamentário e financeiro voltado para a transparência, à qualidade no gasto público e à melhoria contínua do desempenho do Sistema Estadual de Segurança Pública.	

INDICADORES

“Medir é importante, o que não é medido não é gerenciado” (Kaplan e Norton).

Os indicadores devem revelar se a implementação e a execução da estratégia estão concorrendo para a melhoria dos resultados da Segurança Pública. Através deles, é possível verificar se os objetivos estão sendo alcançados, tendo como alvo a Visão e o cumprimento da Missão.

O.E	INDICADOR	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
OE.01	Sensação de Segurança	Índice de sensação de segurança medido a partir de pesquisa realizada com pessoas residentes e não residentes no Estado da Bahia	OUIDORIA/SSP
OE.02	Credibilidade	Percentual de pessoas pesquisadas que ao serem expostas a demandas de segurança pública acionaram os órgãos competentes	OUIDORIA/SSP
OE.03	Disque-denúncia	Número de denúncias registradas que possibilitem orientar ações do SESP	SI/SSP
	Responsabilidade Social	Número de programas, projetos, ou práticas de relevância social na promoção da cultura da paz, cidadania e qualidade de vida, desenvolvidas pelas Comunidades e pelos Conselhos Comunitários de Segurança	SPREV/SSP
OE.04	Taxa de delitos	Taxa de ocorrências delituosas por 1.000 habitantes residentes no Estado	PCBA
	Efetivo	Percentual de equivalência do efetivo dos órgãos de Segurança Pública em relação ao fixado em lei	SIAP/SSP
OE.05	Cumprimento de mandados de prisão	Relação percentual entre mandados de prisão cumpridos e mandados de prisão em aberto	PCBA
	Elucidação	Índice de inquéritos policiais remetidos com autoria em relação ao número de inquéritos instaurados.	PCBA
OE.06	Produção da prova material	Diferença percentual entre a emissão de laudos periciais e informações técnicas e as solicitações de produção de produção da prova material	DPT
	Tempo de exames periciais	Tempo médio decorrido entre as datas do recebimento das solicitações de exames periciais em aberto e a data da aferição do indicador	DPT
OE.07	Produtividade Operacional	Índice de prisões em flagrante, TCO, armas de fogo e drogas apreendidas	PMBA
	Polícia Comunitária	Quantidade de visitas e reuniões comunitárias realizadas pelas BCS no período de aferição	PMBA
OE.08	Repressão Qualificada	Índice de prisões efetuadas por operações assessoradas pela inteligência policial	PCBA
	Taxa de retorno de inquéritos	Relação percentual entre o número de inquéritos devolvidos pelo Ministério Público e o número de inquéritos remetidos pelo DHPP	PCBA
OE.09	Cobertura do CBMBA	Percentual da população do Estado beneficiária da cobertura legal de serviços do CBMBA	CBMBA
	Edificações Certificadas	Número de edificações em conformidade com a Legislação Estadual de Segurança Contra Incêndio e Pânico	CBMBA

O.E	INDICADOR	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
OE.10	Satisfação	Taxa de satisfação dos usuários dos serviços de Segurança Pública	OUIDORIA/SSP
	Atendimento a solicitações emergenciais	Percentual de atendimento às solicitações, via canais de emergência, que demandam pronto emprego das forças de segurança pública	STELECOM/SSP
OE.11	Agenda Estratégica	Percentual de cumprimento dos compromissos da gestão estratégica planejados para o período	SIAP/SSP
	Portfólio PLANESP	Percentual de execução das iniciativas do PLANESP	SIAP/SSP
OE.12	Videomonitoramento	Número de pontos de imagem integrados ao sistema de videomonitoramento da SSP	SGTO/SSP
	Comunicação Digital	Percentual de municípios dotados de cobertura de comunicação crítica com tecnologia digital conectados aos CICOMs	STELECOM/SSP
OE.13	Proteção individual	Razão entre coletes balísticos, armas de porte e o efetivo dos órgãos do SESP	DG/SSP
	Infraestrutura crítica	Percentual de atendimento às demandas de intervenções físicas nas unidades de segurança pública	CEIRF/SSP
OE.14	Eventos de capacitação	Relação percentual entre as oportunidades de capacitação executadas e o efetivo das Instituições do SESP	SIAP/SSP
	Formação	Diferença percentual entre servidores formados e incorporados em relação ao efetivo aposentado/transferido para a reserva	SIAP/SSP
OE.15	Vitimização e Suicídio	Número de mortes de servidores ativos da Segurança Pública vitimados por CVLI e por suicídio	SPREV/SSP
	Satisfação Institucional e Qualidade de Vida	Índice de satisfação com as Instituições e qualidade de vida dos servidores do Sistema Estadual de Segurança Pública	SPREV/SSP
OE.16	Congestionamento de apurações	Diferença percentual entre Processos concluídos no período e processos instaurados pendentes	COGER/SSP
	Tempestividade correccional	Índice de processos apuratórios concluídos dentro do prazo legal	COGER/SSP
OE.17	Fundos Estaduais	Execução financeira dos recursos oriundos do FESP e FEASPOL	DG/SSP
	Gasto com Segurança Pública	Percentual da receita líquida do Estado aplicada destinada ao orçamento da Segurança Pública	APG/SSP

PORTFÓLIO

Uma vez definidos os direcionadores, temas e objetivos estratégicos, assim como os indicadores que irão medir o desempenho institucional, é preciso que essa Estratégia, representada pelo Mapa Estratégico, seja desdobrada em ações concretas, a fim de tornar tudo o que foi idealizado em realidade.



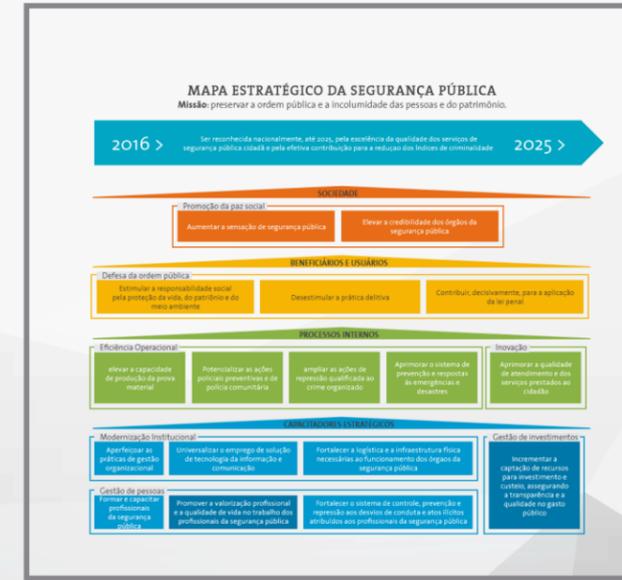
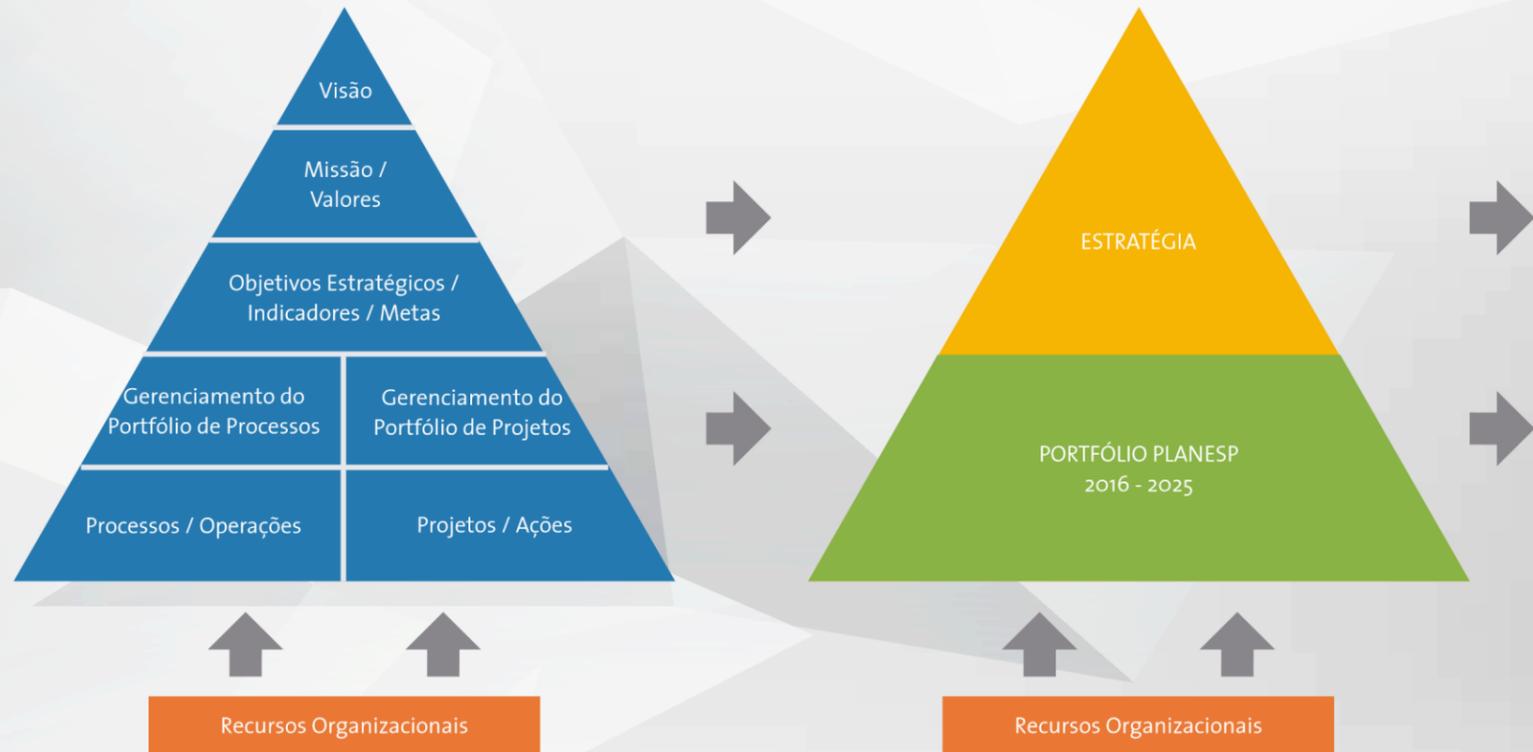
O desafio nesse momento é compor o melhor conjunto possível de iniciativas (programas, projetos, ações) e processos críticos, ou seja, construir o Portfólio de Projetos e Processos que, potencialmente, possuem a maior capacidade de contribuir para a execução do plano e o alcance da estratégia, conectando esta ao nível operacional.

A construção do Portfólio PLANESP 2016-2025 passou pela identificação, seleção, priorização e balanceamento de iniciativas e processos críticos, observando-se as melhores práticas indicadas pelo *Project Management Institute* (PMI) e pela *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP), bem como metodologias e ferramentas utilizadas por órgãos públicos, referências nacionais em gerenciamento de portfólio, conforme demonstração gráfica a seguir:

O desafio nesse momento é compor o melhor conjunto possível de iniciativas (programas, projetos, ações) e processos críticos, ou seja, construir o Portfólio de Projetos e Processos



DA ESTRATÉGIA AO PORTFÓLIO



Desta maneira, busca-se garantir uma gestão sistêmica e integrada do conjunto de projetos e processos prioritários, sempre tendo em vista o alinhamento com a Estratégia e, conseqüentemente, uma melhor alocação dos recursos organizacionais, direcionando os investimentos às iniciativas que melhor possam atender às necessidades e objetivos da Segurança Pública.

“A prioridade do gerenciamento de portfólios está em assegurar que a organização está ‘executando os projetos certos’, e não apenas ‘executando certo o projeto’” (Thiago Reis, Project Builder).

Segue, abaixo, uma representação parcial do Portfólio PLANESP 2016-2025:

- Programas
- Subportfólio SSP
- Subportfólio PMBA
- Subportfólio PCBA
- Subportfólio CBMBA
- Subportfólio DPT





Foto: Alberto Maraux

PROGRAMAS

Para organizar a carteira estratégica da Segurança Pública (Portfólio PLANESP) optou-se pela agregação dos projetos, ações e processos diretamente relacionados entre si, em onze programas estruturadores, voltados a catalisar o alcance dos objetivos estratégicos por meio de uma coordenação integrada dos seus componentes, a fim de sinalizar de maneira mais clara, não só as mudanças pretendidas para o alcance da Visão de Futuro, mas os benefícios que serão obtidos a partir das entregas geradas pelo conjunto de iniciativas estratégicas e pela gestão dos processos críticos.

“A gestão do programa preenche a lacuna entre Estratégia e projetos corporativos, permitindo uma visão mais ampla e abrangente das atividades da organização e estabelecendo a razão por trás da empreitada. O programa explica por que estamos a empreender o esforço” (Patti Gilchrist, PMP, FreePMStudy.com).

A coerência na construção de um portfólio estruturado em programas demonstra o amadurecimento do Sistema Estadual de Segurança Pública com a gestão dos seus recursos organizacionais e reforça o compromisso das instituições com as ações estruturais de longo prazo, fundamentais para a modernização e melhoria do desempenho geral dos órgãos.

Assim, nos próximos anos, através desses programas, o portfólio inicialmente idealizado será aperfeiçoado e adequado às mudanças próprias do planejamento, da complexidade e da dinâmica que envolve o cenário da Segurança Pública, sem comprometer as bases da Política de Segurança pretendida.

Programas PLANESP 2016-2025:

1. Segurança Cidadã
2. Corrente do Bem
3. Repressão Qualificada
4. Perícia Forte
5. Aprendizagem Organizacional
6. Bahia Integrada
7. + Valor
8. Qualinfra
9. Melhoria da Gestão
10. Fortalecimento do Sistema Correicional
11. Prevenir e Salvar



Imagem ilustrativa

PROJETOS

Se o PLANESP 2016-2025 tem como função fazer com que seja projetado o futuro da Segurança Pública no estado da Bahia, o alcance da Visão não se dará somente por meio das atividades atuais dos órgãos que a compõem, mas também com o aporte de novos empreendimentos.

Isto porque, para que sejam efetivamente alcançados, os objetivos estratégicos demandam iniciativas estratégicas, normalmente traduzidas em projetos e ações, bem como a gestão de processos críticos, afinal de contas, “Planos são apenas boas intenções, a menos que se transformem de imediato em trabalho duro” (Peter Drucker).

No caso do PLANESP 2016-2025, a partir do diagnóstico da Segurança Pública, do Mapa Estratégico e do próprio PPA 2016-2019, as instituições identificaram os projetos e ações em andamento, bem como levantaram novas propostas junto às suas unidades e selecionaram aquelas compreendidas como viáveis e alinhadas com a Estratégia. Em seguida, o Comitê Integrado para Gestão de Projetos e Processos Estratégicos realizou a priorização, observando critérios técnicos, financeiros, estratégicos e políticos, bem como o balanceamento, a partir das respectivas capacidades orçamentárias e de recursos humanos, formando assim o Portfólio de Projetos PLANESP, sendo que os projetos, ações e processos correlacionados entre si foram agrupados em programas estruturadores.

Foram cadastradas, ao total, 89 iniciativas, posteriormente agrupadas por ciclo de encerramento: 1º ciclo – encerramento entre 2016 e 2017; 2º ciclo – encerramento entre 2018 e 2019; 3º ciclo – encerramento entre 2020 e 2025.

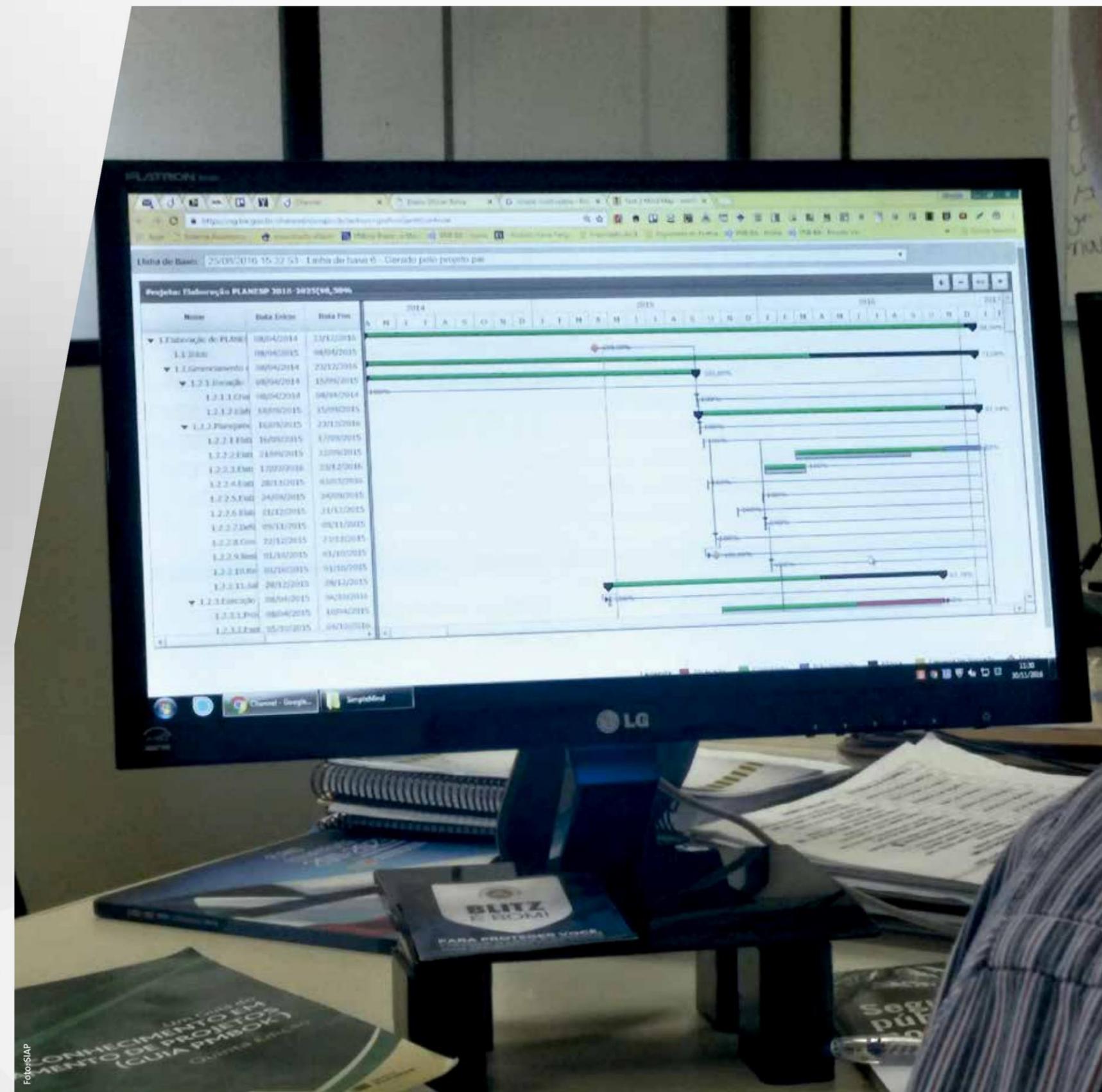
A partir do diagnóstico da Segurança Pública, do Mapa Estratégico e do próprio PPA 2016-2019, as instituições identificaram os projetos e ações em andamento, bem como levantaram novas propostas junto às suas unidades e selecionaram aquelas compreendidas como viáveis e alinhadas com a Estratégia.

Os tipos de projetos que apareceram com mais frequência durante o cadastro foram de Melhoria da Gestão, Reaparelhamento e Valorização Profissional e Saúde.

O portfólio está sendo renovado em mais de 50% em relação ao PLANESP 2012-2015, o que representa a agregação de novas ideias e esforços na gestão da Segurança Pública para os próximos anos.

O objetivo estratégico que teve o maior aporte de iniciativas foi o de “aprimorar a qualidade de atendimento e dos serviços prestados ao cidadão”, o que confirma o interesse dos órgãos, em buscar mudanças que contribuam para uma percepção por parte da Sociedade, cada vez melhor na área da Segurança Pública.

A relação das iniciativas que compõem o Portfólio PLANESP 2016-2026 se encontra ao final deste livro, cuja atualização ocorrerá a cada ano.





PROCESSOS

Em 1985, Michael Porter inaugurou a concepção de interoperabilidade por meio da cadeia de valor de uma organização. Partindo desta perspectiva, tornar-se possível uma ampliação na concepção envolvida no delineamento dos serviços oferecidos à Sociedade, tornando estes mais definidos, o que possibilita uma melhoria gerencial, focal e integrada.

Neste prisma, a adoção do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) apresenta-se como uma oportunidade de integrar as estratégias definidas e objetivo da organização com as expectativas e necessidades dos clientes, baseada em processos ponta a ponta.

Willian Edwards Demings defendia que “se você não é capaz de descrever o que faz como um processo, você não sabe o que está fazendo”. Assim, definir os processos interfuncionais da organização Segurança Pública que agregam valor para a Sociedade foi o ponto de partida, seguido pelo estabelecimento de um portfólio de processos estratégicos, subsidiado por projetos de transformação de processos, apostando em uma maior produtividade na operação com entrega de maior valor aos clientes, buscando “fazer mais e melhor” com os recursos disponíveis.

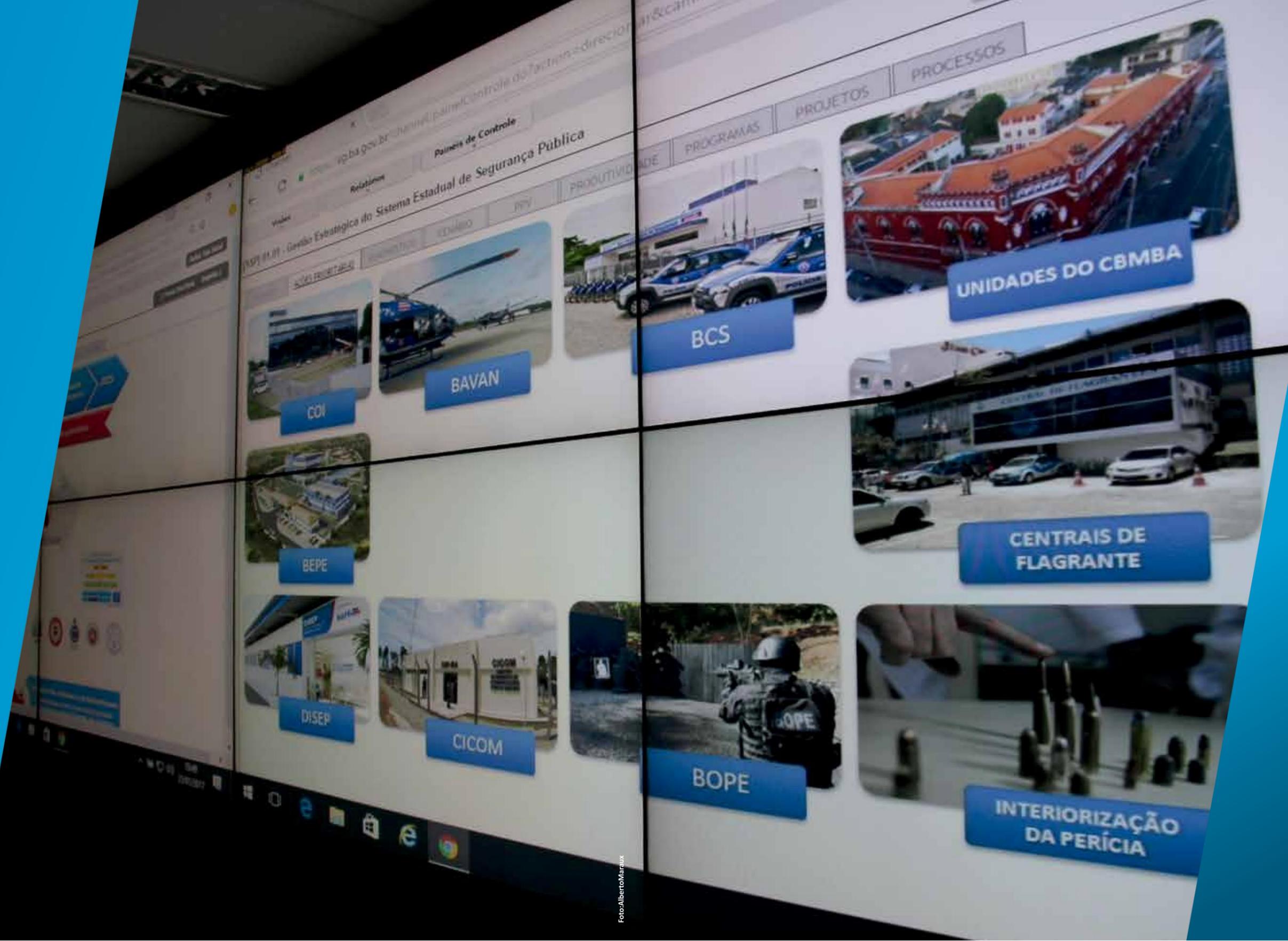
Foram cadastrados 12 projetos de transformação, posteriormente agrupados por ciclo de encerramento: 1º ciclo – encerramento entre 2016 e 2017; 2º ciclo – encerramento entre 2018 e 2019; 3º ciclo – encerramento entre 2020 e 2025, à semelhança do portfólio de projetos.

Este Gerenciamento Corporativo de Processos requer um deslocamento na mentalidade funcional tradicional, dominante no pensamento gerencial, para um novo modelo mental, focado em medir o que importa para os clientes, estabelecendo uma visão *outside-in*, passando, também, pelo estabelecimento de uma compreensão mais aprofundada dos seus processos organizacionais, na medida em que permite identificar possibilidades de avanço e uma melhor compreensão do funcionamento do próprio sistema.

Nesta perspectiva, mais do que apenas trabalhar processos organizacionais isoladamente, este Planejamento Estratégico adotou uma perspectiva holística, estabelecendo um portfólio de processos estratégicos, engendrado através dos objetivos estratégicos. Este desdobramento da Estratégia para a execução ajuda a melhor definir metas e prioridades de atuação.

ESCRITÓRIOS DE PROJETOS E PROCESSOS

A construção deste PLANESP 2016-2025 marcou o início da participação dos Escritórios de Projetos e Processos nas atividades inerentes ao Planejamento Estratégico da Secretaria.



Essa contribuição foi possível em razão da implantação dos Escritórios de Projetos e Processos (EPP) no âmbito das Instituições de Segurança Pública, através da Portaria n.º 245, da SSP, publicada no DOE de 2/4/15.

Buscando o aumento da eficiência e da eficácia na elaboração e gerenciamento de projetos e de processos, bem como na execução orçamentária e financeira dos órgãos da Segurança Pública, foram instituídos cinco EPP, distribuídos pela SIAP/SSP, DPT, PM, PC e CBM.

Esta conjuntura propiciou um aprimoramento na temática, refletido nas culturas organizacionais, instigando a evolução metodológica, que resultou na construção dos portfólios de projetos e processos, a seguir delineados.

**Acesse <http://www.ssp.ba.gov.br>
e conheça mais sobre os Escritórios
de Projetos e Processos da
Segurança Pública**



GOVERNANÇA

A Estratégia somente gera Valor quando executada e não existe execução efetiva sem a gestão organizacional. A Governança Estratégica é a peça fundamental para assegurar que a Estratégia não se transforme em um exercício de reflexão e em documentos sem aplicação prática. É preciso integrar as diversas ferramentas organizacionais ao processo de decisões, estabelecendo papéis e responsabilidades, processos, estruturas e rituais de gestão para assegurar um processo decisório integrado.



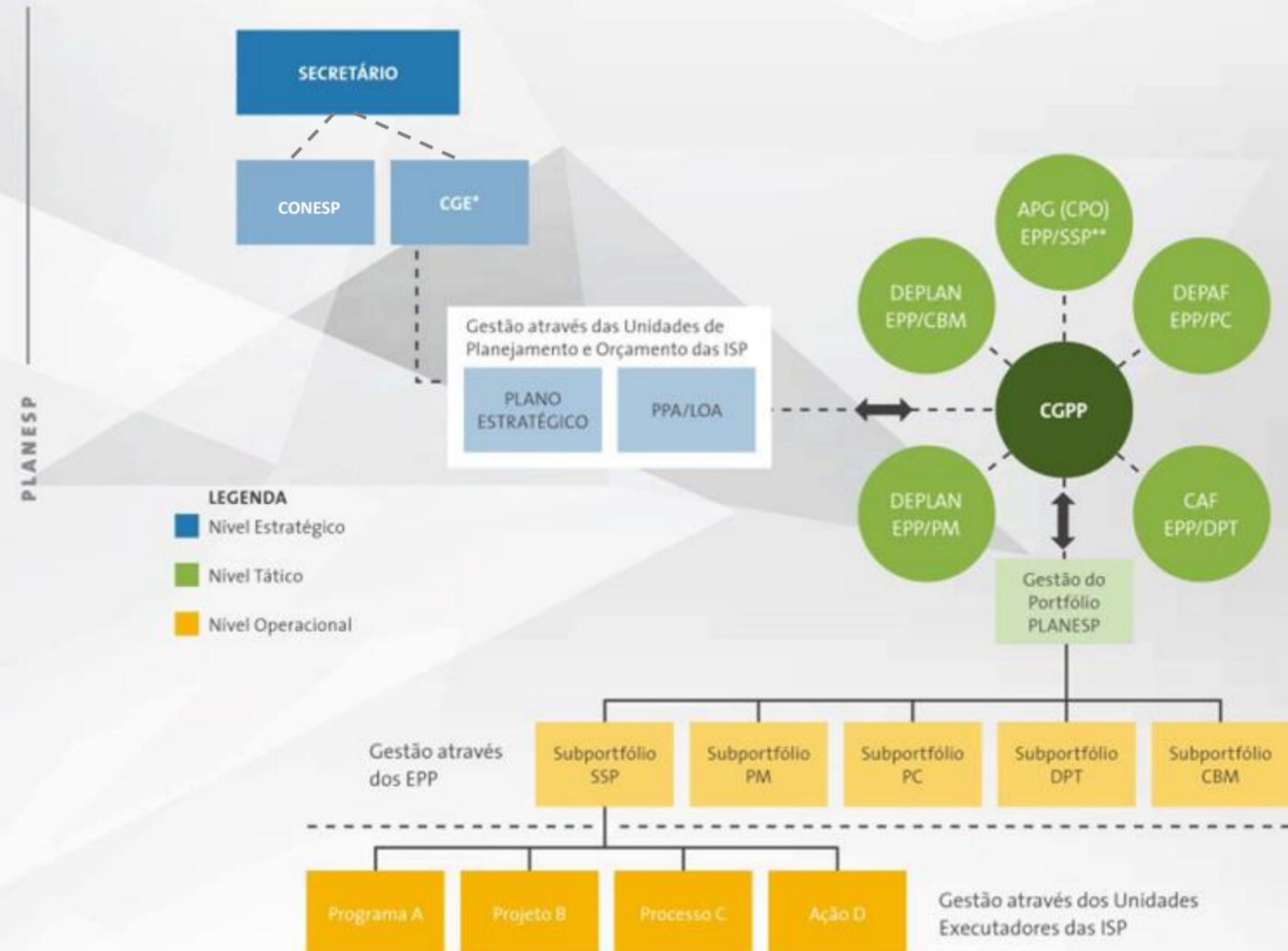


“As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.” (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

As deliberações na Segurança Pública dependem de informações que chegam a partir dos mais diversos modelos, ferramentas e sistemas de gestão. É preciso integrá-los para garantir que os dirigentes não se percam diante de diversos domínios metodológicos disponíveis.

Considerando a necessidade de aprimorar as práticas de gestão organizacional e de controle interno, no âmbito do Sistema Estadual de Segurança Pública, com vistas à melhoria do seu desempenho e, considerando as melhores práticas de governança estratégica, instituiu-se, no âmbito do Plano Estratégico do Sistema Estadual de Segurança Pública (PLANESP), a seguinte estrutura de governança estratégica.

PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA



* Composto pelo Secretário da SP, Chefe da PC, Comandantes da PM e do CBM, Diretor do DPT e os demais órgãos internos da SSP

** Secretaria Executiva

Fonte: SIAP/SSP 2016

I – Comitê de Gestão Estratégica, órgão consultivo cuja finalidade é contribuir com a política e a Estratégia do Sistema Estadual de Segurança Pública, composto por:

- Secretário da Segurança Pública, que o presidirá;
- Subsecretário da Segurança Pública;
- Comandante-Geral da Polícia Militar;
- Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar;
- Delegado-Geral da Polícia Civil;
- Diretor-Geral do Departamento de Polícia Técnica;
- Diretor-Geral da SSP;
- Chefe de Gabinete da SSP;
- Superintendentes da SSP;
- Corregedor-Geral da SSP;
- Ouvidor-Geral da SSP;
- Assessor de Planejamento e Gestão da SSP;
- Coordenador de Controle Interno da SSP;
- Coordenador Executivo de Infraestrutura da Rede Física da SSP.

Compete ao Comitê de Gestão Estratégica colaborar com a administração estratégica do PLANESP, avaliar o Portfólio de Projetos e Processos PLANESP e os resultados do Planejamento Estratégico, propor alterações de diretrizes e estratégias, bem como indicar modificação de projetos estratégicos ou a elaboração de novos projetos, e ainda recomendar a desativação ou interrupção de projetos e sugerir a aplicação de recursos.



II – Comitê Integrado para Gestão de Projetos e Processos Estratégicos do Portfólio PLANESP, cuja finalidade é assegurar o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as entregas dos projetos e programas, bem como contribuir para o equilíbrio de prioridades político-institucionais, a maximização de resultados, a geração de benefícios, o ganho na velocidade de entrega do Planejamento Estratégico e a criação de Valor para as partes interessadas, composto por:

- A. Titulares das áreas de Planejamento, Orçamento e Gestão, e seus respectivos substitutos;**
- B. Coordenadores gerais e setoriais dos Escritórios de Projetos e Processos – EEPP da SSP, PMBA, CBMBA, PCBA e DPT, ou estruturas correlatas, de acordo com a organização básica e as especificações de cada organização.**

Compete ao Comitê Integrado para Gestão de Projetos e Processos Estratégicos do Portfólio PLANESP, dentre outras atribuições, promover a integração das áreas de Planejamento, Orçamento e Gestão, bem como coordenar a atuação dos EPP, em suporte ao Comitê de Gestão Estratégica na elaboração, monitoramento e revisão da estratégia organizacional e do Portfólio de Projetos e Processos do Sistema Estadual de Segurança Pública.

As reuniões de Gestão Estratégica tornam a Estratégia parte da realidade cotidiana dos gestores, com a integração das diversas práticas utilizadas pela organização ao processo de tomada de decisões, portanto, o Comitê Integrado para Gestão de Projetos e Processos Estratégicos do Portfólio PLANESP (CGPP) proporá o calendário de reuni-

ões, modelos de relatórios, painéis de controle e demais procedimentos de funcionamento que serão submetidos à aprovação do Comitê de Gestão Estratégica (CGE).

As reuniões de ambos os comitês serão assistidas por uma ferramenta tecnológica capaz de conectar, em um único sistema de gestão, os programas, projetos e processos estratégicos, bem como realizar o gerenciamento do Sistema de Medição de Desempenho da Segurança Pública (SIMDESP), através da análise sistemática dos indicadores, fundamentando a tomada de decisões pela alta gestão.

A avaliação contínua do desempenho da Estratégia dos órgãos da Segurança Pública possibilitará aos gestores o embasamento técnico para as revisões do portfólio, tal como da própria Estratégia, que devem acontecer de forma periódica. Isto posto, o propósito de tornar o planejamento vivo será alcançado, fazendo-se necessária a participação dos atores do Sistema Estadual de Segurança Pública, incluindo-se aqueles que se encontram na base e lastreiam a estratégia operacionalizando-a. O Planejamento Estratégico reforça a importância da cultura e dos processos internos de monitoramento, acompanhamento e controle. Através do Pacto pela Vida, a excelência da gestão passou a ser buscada e aferida por meio da obtenção dos resultados, conforme se detalha a seguir.

CADEIA DE VALOR

Na 1ª revisão do PLANESP 2016 – 2025, em 2020, foi consolidada a representação gráfica da cadeia de valor do SESP, contemplando os macroprocessos responsáveis pela geração de valor percebido nos serviços entregues à sociedade baiana, prestados por todos os órgãos integrantes do SESP. Com o objetivo de comunicar tanto para o público interno quanto para o público externo os valores entregues pelo SESP, a Cadeia de Valor evidencia para todos os macros Processos institucionais, encarregados do funcionamento da Segurança Pública na Bahia



A Cadeia de Valor reflete a estratégia definida e funciona como uma importante ferramenta para os desdobramentos decorrentes do processo gerencial da organização de forma holística, além de permitir que todos os servidores do SESP localizem os processos em que atuam dentro de processo de geração de valor para a sociedade.

Trata-se, pois, de um elemento institucional estratégico que possibilita um ganho de maturidade em gestão na medida em que a sua utilização esteja incorporada na rotina gerencial, garantindo a manutenção do foco institucional, da consistência e equilíbrio das decisões e o alinhamento das ações à Visão de longo prazo.

9

PACTO PELA VIDA

Em prosseguimento ao Programa Pacto pela Vida, instituído pela Lei n.º 12.357, de 26 de setembro de 2011, que criou também o Sistema de Defesa Social da Bahia (SDS), o PLANESP 2016-2025 acolherá todos os Territórios de Identidade do Estado, com eixo central de suas ações nos 40 municípios prioritários, que correspondem a 66% das ocorrências de Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI), em 2022, ampliando o horizonte estabelecido no PLANESP 2011-2015 de 20 Municípios, em sua 1ª Edição (2016).



Municípios prioritários da Segura Pública por Território de Identidade - 2022

ORDEM	MUNICÍPIO	TERRITÓRIO IDENTIDADE
1	Salvador	26 - Metropolitana de Salvador
2	Feira de Santana	19 - Portal do Sertão
3	Camaçari	26 - Metropolitana de Salvador
4	Juazeiro	10 - Sertão do São Francisco
5	Jequié	22 - Médio Rio de Contas
6	Teixeira de Freitas	07 - Extremo Sul
7	Ilhéus	05 - Litoral Sul
8	Simões Filho	26 - Metropolitana de Salvador
9	Santo Antônio de Jesus	21 - Recôncavo
10	Lauro de Freitas	26 - Metropolitana de Salvador
11	Porto Seguro	27 - Costa do Descobrimento
12	Dias D'Ávila	26 - Metropolitana de Salvador
13	Valença	06 - Baixo Sul
14	Vitória da Conquista	20 - Sudoeste Baiano
15	Barreiras	11 - Baía do Rio Grande
16	Eunápolis	27 - Costa do Descobrimento
17	Valença	06 - Baixo Sul
18	Candeias	26 - Metropolitana de Salvador
19	Senhor do Bonfim	25 - Piemonte Norte do Itapicuru
20	Alagoinhas	18 - Litoral Norte e Agreste Baiano

Municípios prioritários da Segura Pública por Território de Identidade - 2022

ORDEM	MUNICÍPIO	TERRITÓRIO IDENTIDADE
21	Luís Eduardo Magalhães	11 - Baía do Rio Grande
22	Mata de São João	26 - Metropolitana de Salvador
23	Itabuna	05 - Litoral Sul
24	Paulo Afonso	24 - Itaparica
25	Jacobina	16 - Piemonte da Diamantina
26	Santo Amaro	21 - Recôncavo
27	Vera Cruz	26 - Metropolitana de Salvador
28	Irecê	01 - Irecê
29	Camamu	06 - Baixo Sul
30	Mucuri	07 - Extremo Sul
31	Santo Estevão	19 - Portal do Sertão
32	Casa Nova	10 - Sertão do São Francisco
33	Campo Formoso	25 - Piemonte Norte do Itapicuru
34	Conceição do Coité	04 - Sisal
35	Prado	07 - Extremo Sul
36	Santa Cruz Cabrália	27 - Costa do Descobrimento
37	Alcobaça	07 - Extremo Sul
38	Belmonte	27 - Costa do Descobrimento
39	Pojuca	26 - Metropolitana de Salvador
40	Presidente Tancredo Neves	06 - Baixo Sul

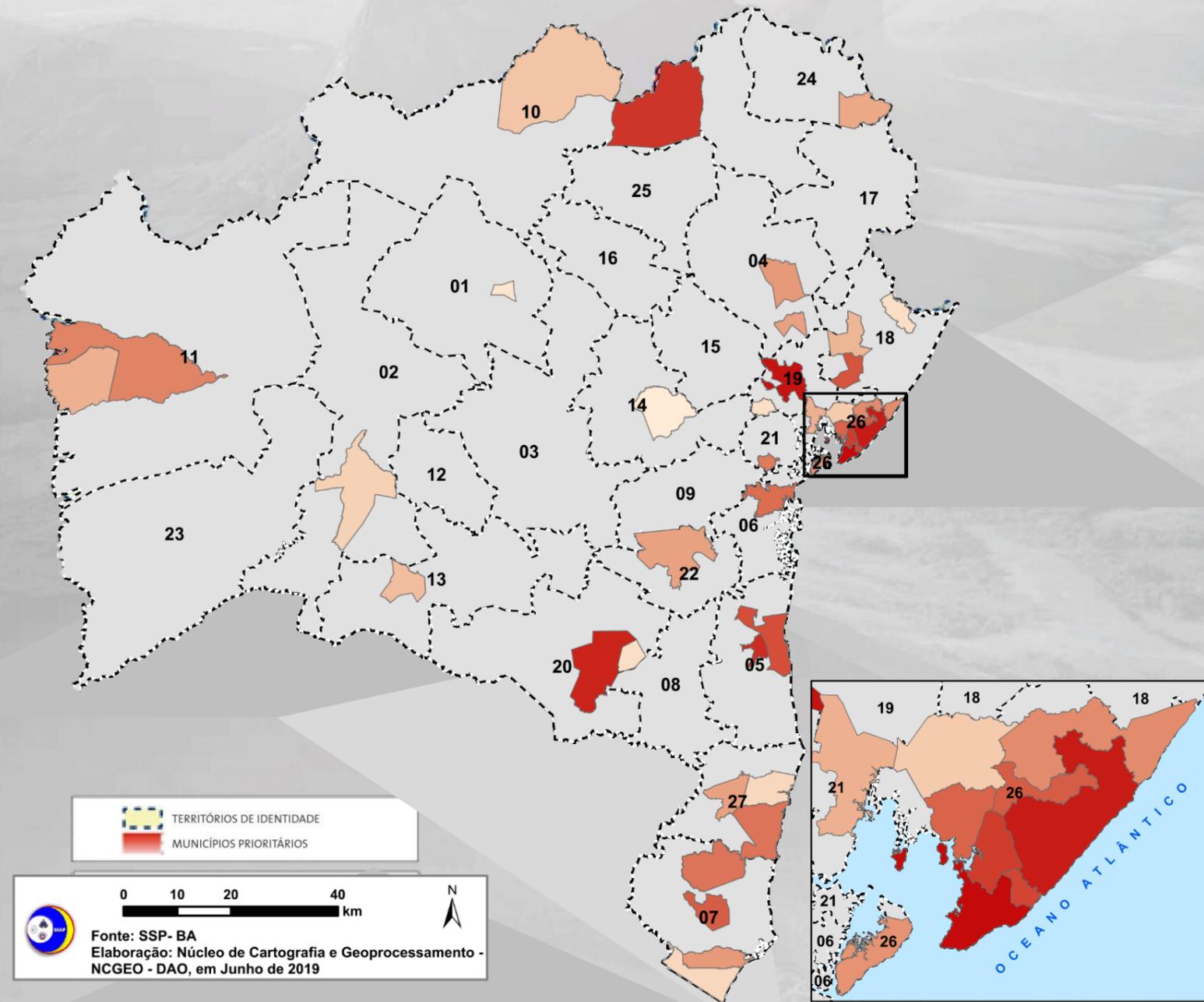
FONTE: SSP-BA

Territórios de Identidade

- 01 Irecê
- 02 Velho Chico
- 03 Chapada Diamantina
- 04 Sisal
- 05 Litoral Sul
- 06 Baixo Sul
- 07 Extremo Sul
- 08 Médio Sudoeste da Bahia
- 09 Vale do Jequiçá
- 10 Sertão do São Francisco
- 11 Bacia do Rio Grande
- 12 Bacia do Paramirim
- 13 Sertão Produtivo
- 14 Piemonte do Paraguaçu
- 15 Bacia do Jacuípe
- 16 Piemonte da Diamantina
- 17 Semi-Árido Nordeste II
- 18 Litoral Norte e Agreste Baiano
- 19 Portal do Sertão
- 20 Sudoeste Baiano
- 21 Recôncavo
- 22 Médio Rio de Contas
- 23 Bacia do Rio Corrente
- 24 Itaparica
- 25 Piemonte Norte do Itapicuru
- 26 Metropolitana de Salvador
- 27 Costa do Descobrimento

A política territorial do estado da Bahia está contemplada neste Plano Estratégico, de modo que as ações serão priorizadas nos municípios com maiores índices de violência, considerando, dentro dos parâmetros técnicos da Segurança Pública, as adequações destas ao atendimento das demandas sociais locais levantadas através das escutas territoriais.

Política Territorial

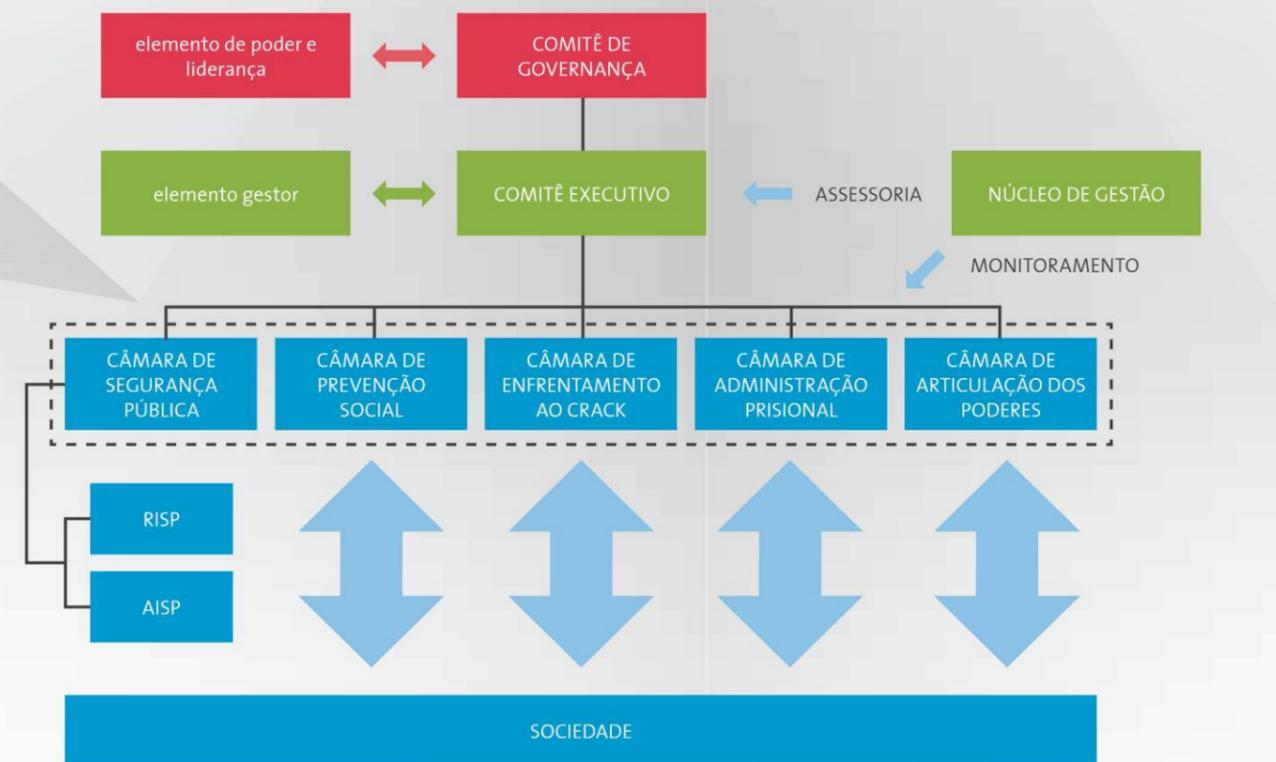




MODELO DE GESTÃO – PPV

Baseado em seus princípios estruturadores de participação ativa, prevenção social e repressão qualificada, transversalidade, integração e territorialidade, o PPV estabeleceu suas estratégias para alcançar seus objetivos, embasado em um modelo de gestão que favorece a aplicação das ações propostas pelo Sistema de Defesa Social, materializadas pelas Câmaras Setoriais.

Os indicadores delineados no PPV nortearam as ações planejadas, bem como subsidiaram a construção dos novos indicadores apresentados neste plano.



Fonte: Núcleo de Gestão PPV/BA
Gráfico Adaptado

PLANESP 2016 – 2025 e PPA 2020 - 2023

INDICADORES	FONTE
Presos por vaga no Estado da Bahia	SEAP
Proporção de pessoas privadas de liberdade com acesso efetivo às atividades ressocializadoras	SEAP
Taxa de atendimento às solicitações de produção da prova material	SIS/DPT/SSP
Taxa de emprego operacional de policiais militares	PMBA/SSP
Taxa de mortalidade por acidentes de trânsito nos municípios de abrangência	SIM/SESAB/IBGE
Variação percentual de edificações certificadas	CBM/SSP
Variação percentual do número de Inquéritos concluídos com autoria definida	SGE/PCBA/SSP

Na construção do PLANESP 2016 -2025 , considerando a necessidade de alinhamento com o Plano Plurianual (PPA), a SSP buscou absorver em sua Estratégia, na medida de sua governança, os compromissos preestabelecidos para a política de Segurança Pública, a qual fora construída com base nas escutas sociais territoriais realizadas junto à população baiana, conforme se vê no quadro a seguir..

PACOTE DE COMPROMISSOS - PPA 2020 - 2023	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PLANESP 2016 - 2025
Prevenir a violência e a criminalidade, por meio da cultura de paz, garantia de direitos e filosofia de polícia comunitária de modo a reduzir situações de vulnerabilidade e risco, estimulando relações humanas e condições ambientais pautadas por princípios da não violência, respeito aos direitos humanos, em especial nos municípios com o maior número de Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI)	Aumentar a sensação de Segurança Pública; Elevar a credibilidade dos órgãos da Segurança Pública; Estimular a responsabilidade social pela proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente; Desestimular a prática delitiva; Potencializar as ações policiais preventivas e de polícia comunitária.
Reprimir as diversas formas de violência à pessoa, prioritariamente aos grupos vulneráveis, e os crimes contra o meio ambiente, o patrimônio, a administração pública e a ordem tributária, especialmente a criminalidade organizada, a lavagem de dinheiro, corrupção e os crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI)	Ampliar as ações de repressão qualificada ao crime organizado; Contribuir, decisivamente, para a aplicação da Lei Penal; Elevar a capacidade de produção da prova material.
Aperfeiçoar a gestão organizacional e de pessoas dos órgãos do Sistema Estadual da Segurança Pública	Aperfeiçoar as práticas de gestão organizacional; Aprimorar a qualidade do atendimento e dos serviços prestados; Formar e capacitar profissionais da Segurança Pública; Fortalecer o sistema de controle, prevenção e repressão aos desvios de conduta e atos ilícitos atribuídos aos profissionais de Segurança Pública; Promover a valorização profissional e a qualidade de vida no trabalho dos profissionais da Segurança Pública.
Aprimorar o sistema de prevenção e respostas às emergências e desastres	Aprimorar o sistema de prevenção e respostas às emergências e desastres
Prover os órgãos do Sistema Estadual de Segurança Pública de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação	Universalizar o emprego de solução de tecnologia da informação e comunicação
Prover a logística e a infraestrutura física necessária ao funcionamento do Sistema Estadual de Segurança Pública e do Sistema de Defesa Social	Fortalecer a logística e a infraestrutura física necessária ao funcionamento dos órgãos da segurança pública; Incrementar a captação de recursos para investimento e custeio, assegurando a transparência e a qualidade no gasto público.



Profissionais da Segurança Pública,

Finalizamos agora o nosso Planejamento Estratégico para os próximos 10 anos. Pensando assim, buscamos nos antecipar aos possíveis problemas, bem como apresentar alternativas para as dificuldades já vislumbradas.

Essa Preocupação nasce do desejo de oferecer a vocês a estrutura imprescindível para o desempenho de suas funções, que sabemos ser uma tarefa muito pesada e difícil, portanto, garantir os recursos adequados à sua realização é uma prioridade.

Na condição de prioridade, a captação de recursos para a área da segurança pública recebeu um importante instrumento de suporte em 2019 através da criação do Fundo Estadual de Segurança Pública – FESP. O objetivo do Fundo é prover recursos para apoiar ações, programas e projetos na área de segurança pública e de prevenção à violência, enquadrados nas diretrizes dos planos nacional e estadual de segurança pública. A criação do FESP foi um marco para a segurança pública da Bahia, atuando como condição indispensável à recepção direta dos recursos transferidos pelo Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP).

Os objetivos estratégicos visam assegurar um ambiente favorável, em que a capacitação e valorização profissional sejam evidentes e sentidas, e que a modernização institucional seja uma aliada na batalha do dia a dia.

Fortalecendo esse alicerce, pretende-se colaborar diretamente no esforço que cada profissional precisa realizar em prol da efetividade, atenuando um pouco essa carga individual.

Contudo, o que está planejado não pode garantir sozinho o alcance do futuro desejado, pois, em verdade, isto está em nossas mãos. O poder de transformação da Segurança Pública está em cada um de nós, profissionais da área e sociedade, portanto, de nada adianta o que está aqui definido se você não agir como a peça fundamental que é nessa engrenagem chamada Segurança Pública.

Aliás, vocês são mais que isso, vocês são a mola propulsora da alavancagem que precisamos e queremos fazer. Não há futuro sem a participação efetiva de cada um de nós agora no presente. Precisamos construir hoje o amanhã!

**A Sociedade depende de nós.
Contamos com vocês!**

“Os resultados vêm do aproveitamento de oportunidades e não da solução de problemas. A resolução de problemas apenas restaura a normalidade. Oportunidades significam Explorar novos caminhos”

Peter Drucker



10

FICHA TÉCNICA





Foto: Site SSP

PARTICIPANTES – 3ª Edição (2023)

(Portaria SSP n.º 053 – 04/04/2023 – DOE n.º 23.635 de 04/04/2023)

Coordenação geral da 2ª Revisão

- André Augusto Barreto Oliveira – Delegado de Polícia Civil – SIAP

Equipe Técnica Coordenadora

- Deizilú Coelho dos Santos – Administradora – SIAP
- Evilásio da Conceição Bastos Filho – Delegado de Polícia Civil – SIAP
- Júlio César do Carmo Lima – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – SIAP
- Leonardo Magno de Magalhães – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – SIAP (convidado)
- Luiz Henrique Leite Alvarez – Tenente Coronel BM – SIAP
- Marcelo Pereira das Neves de Oliveira – Major PM - PMP® – PMBA (convidado)
- Márcia Nascimento Conceição – Administradora – SIAP
- Marcos Augusto Santos Bernardo – Major PM – SGTO (convidado)
- Paulo César Miranda Assis – Tenente PM – SIAP
- Tatiana Eleutério D’Almeida e Pinho – Major PM, CBPP® – SIAP
- Vanessa de Oliveira Santana – Sargenta PM – SIAP (convidada)

Equipe Multissetorial

- Alcilene Coutinho Ramos Assunção – Major PM – SPREV
- Alexandro Fiscina de Santana – Perito Criminal – DPT
- Aline Rodrigues de Cerqueira – CEIRF
- Anderson Ubiratan Farias de Oliveira – Capitão PM – Ouvidoria Geral
- Anísio Amaral Vianna Filho – Delegado de Polícia Civil – PCBA
- Carlito Rodrigues Nogueira Júnior – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – APG
- Cesar Ricardo de Oliveira Fonseca – Tenente Coronel PM – Ouvidoria Geral
- Daiane Micheline Costa Neves de Oliveira – Capitã PM – STELECOM
- Demóstenes Silva Madeira Sobrinho – Major PM – PMBA
- Eric Sampaio Teles – Capitão PM – DG
- Fábio Dervinis Gonçalves Campos – Major PM – STELECOM
- Gilbert José Xavier da Silveira Chaves – CEIRF
- Ilma Leonor Magarão Paiva Keysselt – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Iracema Gonçalves de Alencar – DPT
- Kristianne Lima Moscovits – Escrivã de Polícia Civil – PCBA
- Luiz Cláudio Xavier de Freitas – Major PM – COGER
- Maria Cleydi Milanezi – Tenente Coronela PM – SPREV
- Neilson Ramos Gabriel de Jesus – Major PM – DG
- Pollyanna Pedreira Silva – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Pedro Henrique Miranda Neiva – Tenente BM – CBMBA
- Raelma Boaventura e Menezes – SI
- Rafael de Mello Borges – CCI
- Rita Ryllêza Agostinho da Paixão – Major PM – SGTO
- Roberval Rocha de Miranda – CCI
- Roberto Passarinho Leite Alves Junior – Delegado de Polícia Civil – PCBA
- Rodolfo César Menezes Cunha – Major BM – CBMBA
- Rogério Dourado Silva Júnior – SI

- Rosana Silva Rodrigues – CCC
- Silvana Salomão Góes Fontes – Assessora de Planejamento e Gestão – APG
- Sueli Moraes de Sousa Oliveira – Major PM – PMBA
- Tatiane Álvares Doria Fonseca – Assistente Técnica – PCBA
- Telma Cristina Reis e Rocha – SGTO

Participantes das Oficinas

- Ailane Marques Santos – PCBA
- Ana Paula Menezes De Freitas – Tenente PM – PMBA
- Dayana Souza Barbosa Santos – Perita Criminal – DPT
- Elida Santos Souza – PCBA
- Ivo Carvalho Tourinho – Delegado de Polícia Civil – PCBA
- Marcio Bastos Brandão – Major PM – SGTO
- Miguel Ângelo Hermano de Oliveira – Capitão PM – PMBA
- Patrícia Barreto Oliveira – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Ricardo Machado de Oliveira – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – APG
- Taise Santos Rocha Silva – Major BM – CBMBA
- Tiago Mesquita Matos da Paz – Capitão PM – SI
- Tiago Pereira das Neves de Oliveira – Soldado PM – SI

PARTICIPANTES – 2ª Edição (2019)

(Portaria SSP n.º 529 – 05/11/18 – DOE n.º 22.535 de 06/11/18)

- Adelaide Magalhães Silva Cristo – CEIRF
- Ademar Tanner de Oliveira Araújo – Delegado de Polícia Civil – PCBA
- Alcides Alves de Menezes – Capitão PM - PMBA
- Alessandro Fiscina de Santana – Perito Criminal – DPT
- Antônio Carlos Silva Magalhães – Tenente Coronel PM – STELECOM
- Cristiane Araújo dos Santos – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Edilamar Calazans M. de Oliveira – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Edmundo Felippi Assemani – Ouvidoria Geral
- Flávio Augusto Pereira Oliveira - CEIRF
- Francisco Dasmaceno Duarte – Capitão BM - CBMBA
- Ilma Leonor Magarão Paiva Keysselt – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Jader Martins Marques da Silva – Tenente Coronel PM – PMBA
- Jorge Borges dos Santos – Perito Criminal – DPT
- José Emmanoel Moreira Sacramento – Tenente Coronel BM – CBMBA
- José Roberto Alves dos Santos – Delegado de Polícia Federal – DG
- Jussara Maria Santos de Souza – Delegada de Polícia Civil - PCBA
- Lázaro Raimundo Oliveira Monteiro – Coronel PM – SPREV
- Lucius Moabe Damásio Monteiro – Major PM – PMBA
- Manoel Nascimento Roque Patrício – Coronel PM RR – STELECOM
- Márcio Antônio Pereira Lima – CCI
- Marcos Augusto Santos Bernardo – Capitão PM – PMBA
- Márcio Bastos Brandão – Capitão PM – SPREV
- Marcos Antônio Oliveira da Conceição – Coronel PM – SGTO
- Moisés Brito de Oliveira – Tenente Coronel PM – STELECOM
- Neilson Ramos Gabriel de Jesus – Capitão PM – PMBA
- Nelson Gaspar Álvares Pires Neto – Corregedoria Geral
- Patrícia Martha da Silva Boeno – Delegada de Polícia Civil – Ouvidoria
- Paulo Cesar Alves da Silveira – Coronel PM – PMBA
- Paulo Marcos Amorim Cunha – Tenente Coronel PM – PMBA
- Roberval Rocha de Miranda – CCI
- Rogério Magno Medeiros – Investigador da Polícia Federal – SI
- Rogério Silva Ferreira - Capitão PM - Corregedoria Geral
- Rosana Lobo Amaral de Castro – DG
- Sava Verbena Silva Longuinhos – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Tatiane Álvares Dória Fonseca – Assistente Técnica – PCBA
- Telma Cristina Reis e Rocha – Analista de Tecnologia da Informação – SGTO

ORGANIZADORES – 2ª Edição (2019)

- Adriana Lima Brito – SIAP
- Adriana Souza de Oliveira – SIAP
- André Augusto Barreto Oliveira – Delegado de Polícia Civil – SIAP
- Carlito Rodrigues Nogueira Júnior – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – APG
- Deizilú Coelho dos Santos – SIAP

- Evilásio da Conceição Bastos Filho – Delegado de Polícia Civil – SIAP
- Luiz Henrique Leite Alvarez – Tenente Coronel BM – SIAP
- Marcelo Pereira das Neves de Oliveira – Capitão PM, PMP® – SIAP
- Osvaldo Silva – Perito Criminal – SIAP
- Ricardo Machado de Oliveira – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – APG
- Silvana Salomão Góes Fontes – Assessora de Planejamento e Gestão – APG
- Tatiana Eleutério D’Almeida e Pinho – Major PM, CBPP® – SIAP

PARTICIPANTES – 1ª Edição (2016)

- Acácio Souza de Azevedo – SGTO
- Adelaide Magalhães – CEIRF
- Adilson Mendes de Jesus Junior – Major PM – PMBA
- Admar Fontes – Coronel PM – SPREV
- Ailane Marques dos Santos – PCBA
- Alan Rodrigues do Nascimento – Soldado PM - SI
- Alberto Maraux – Ascom SSP
- Alcides Alves de Menezes – Capitão PM - PMBA
- Alessandro Fiscina de Santana – Perito Criminal – DPT
- Anderson Alcântara dos Santos – DG
- Anderson da Costa Oliveira – Capitão PM – PMBA
- André Augusto Barreto Oliveira – Delegado de Polícia Civil – SIAP
- André Augusto de Mendonça Viana – Delegado de Polícia Civil – PCBA
- Angela Margarida Mesquita – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Antônio Carlos Silva Magalhães – Tenente Coronel PM – STELECOM
- Arnaldo Santos Gomes – Perito Criminal – DPT
- Ary Pereira de Oliveira – Subsecretário da SSP
- Augusto Henrique Cruz Dias Lima – Delegado de Polícia Civil – PCBA
- Bruna Nascimento da Cruz Telles de Macêdo – Capitã PM – SI
- Carlito Rodrigues Nogueira Júnior – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – APG
- Carlos Eduardo Passos Gusmão – Capitão BM – CBMBA
- Cristiane Araújo dos Santos – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Daiana Oliveira da Costa – Capitã PM – PMBA
- Danilo Ribeiro de Oliveira – DG
- Edilamar Calazans M. de Oliveira – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Edison Freixeira Silva – Major PM – PMBA
- Edmundo Felippi Assemani – Ouvidoria Geral
- Edval Carlos dos Santos Filho – Tenente Coronel PM – PMBA
- Elaine Lopes da Silva – Sargento PM – SI
- Élide Santos Souza – Assessora Técnica – PCBA
- Erenildo Santos Costa – Major BM – CBMBA
- Eric Sampaio Teles – 1º Tenente PM – SIAP
- Euler Schaper Marques – Investigadora de Polícia Civil
- Evaldo Simões – Estatístico e Analista de Dados da SSP – SIAP
- Evilásio da Conceição Bastos Filho – Delegado de Polícia Civil – SIAP
- Fábio Santos da Silva – Delegado de Polícia Civil – PCBA
- Gabriela Caldas Rosa de Macedo – Delegada de Polícia Civil – GASEC
- Gicelle Silva Oliveira – Assistente Técnica – SIAP
- Gildécio José de Souza – Delegado de Polícia Civil – PCBA

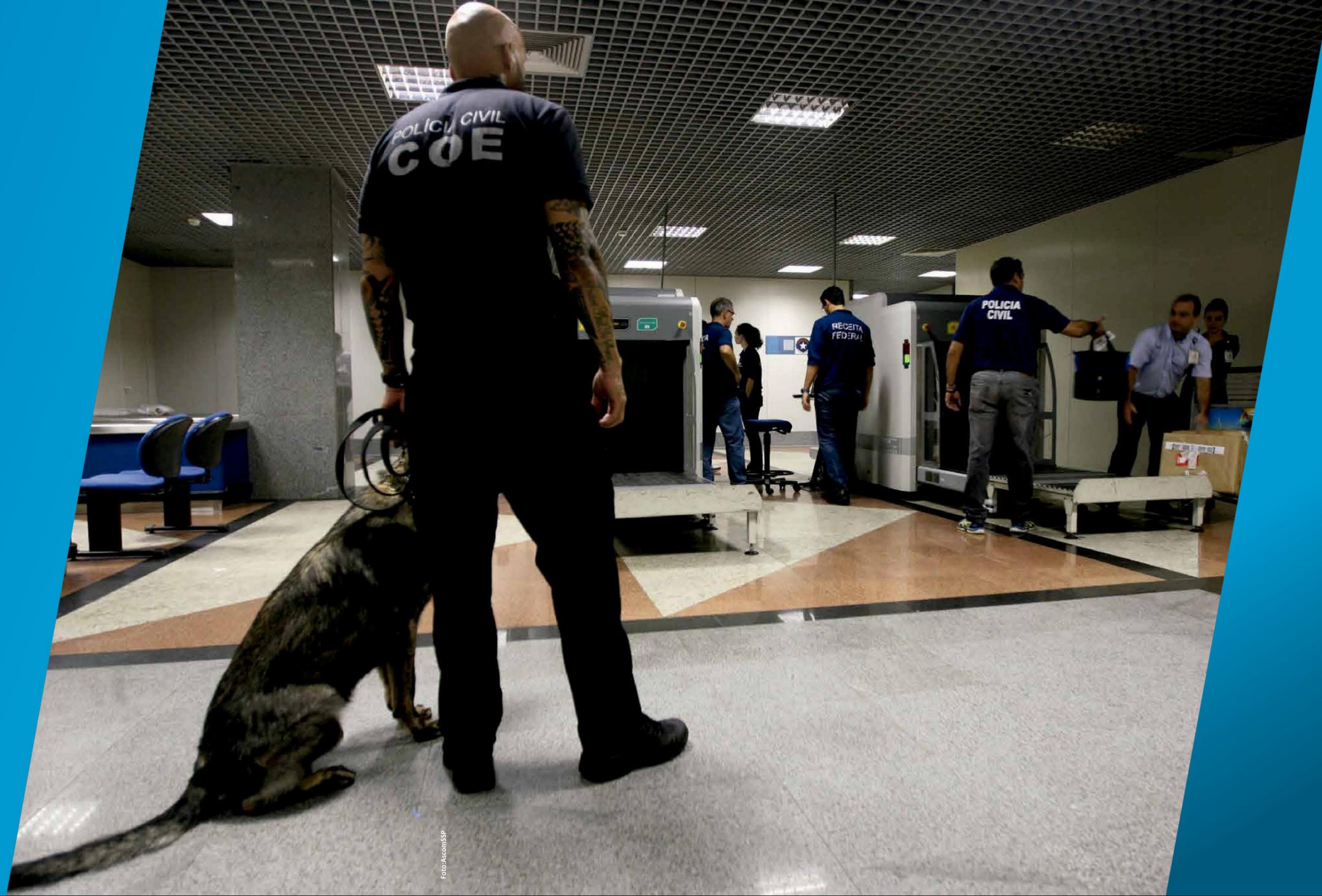
- Heloisa Campos de Brito – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Ilma Leonor Magarão Paiva Keysselt – Delegada de Polícia Civil – SIAP
- Ivo Carvalho Tourinho – Delegado de Polícia Civil – PCBA
- Jair de Freitas Gulias Neto – Capitão PM – PMBA
- Jamille de Almeida Freitas Campos – Capitã BM – CBMBA
- João Marques dos Santos Neto – Escrivão de Polícia Civil – PCBA
- Jonathas Matos de Santana – Major PM – PMBA
- Jorge Figueiredo Júnior – Delegado de Polícia Civil – PCBA
- José Alexandre Silva Menezes – Major PM – STELECOM
- José Alves Bezerra Júnior – Delegado de Polícia Civil – PCBA
- José Carlos Azevedo Júnior – SGTO
- José Cláudio Pereira Muniz – Tenente Coronel BM – CBMBA
- José Emmanoel Moreira Sacramento – Major BM – CBMBA
- José Nilton Nunes Filho – Coronel BM – CBMBA
- José Ribeiro Braga Neto – Coronel BM – CBMBA
- José Roberto Alves dos Santos – Delegado de Polícia Federal – DG
- Josemi Carvalho da Ressurreição – Perito Criminal – DPT
- Júnia Silveira Soares – SPREV
- Kátia Maria Brasil Abude – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Larissa de Assis Santos – 1º Tenente PM – SI
- Leonildes Iracema Peleteiro da Rocha – Delegada de Polícia Civil – SIAP
- Luciana Julina Matos do Nascimento – Perita Criminal – DPT
- Lucius Moabe Damásio Monteiro – Major PM – PMBA
- Luiz Henrique Leite Alvarez – Tenente Coronel BM – SIAP
- Luiz Marco Vita Machado – Perito Criminal – DPT
- Manfredo Silva Santana – Major BM – CBMBA
- Manoel Nascimento Roque Patrício – Coronel PM RR – STELECOM
- Manuela de Jesus Ferreira – DG
- Manuelle Marques Carvalho – SGTO
- Maracy Vieira dos Santos – Capitã BM – CBMBA
- Marcelo Pereira das Neves de Oliveira – Capitão PM, PMP® – SIAP
- Márcio Bastos Brandão – Capitão PM – SPREV
- Marcos Antônio Oliveira da Conceição – Tenente Coronel PM – SGTO
- Marcos Augusto Santos Bernardo – Capitão PM – PMBA
- Marcos José Gomes Tebaldi – Delegado de Polícia Civil – PCBA
- Maria das Graças Cunha Santana – DG
- Maria Fernanda Porfírio de Sousa – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Maria José Sampaio da Silva – APG
- Maria Vitoria Santos Lima – Subtenente PM – PMBA
- Maribel Fernandes Ribeiro Santana – Capitã BM – SPREV
- Maurício Ribeiro Chaouí – Delegado de Polícia Civil – SIAP
- Moema Silveira Costa Pereira – Coordenadora – PCBA
- Moisés Nunes Damasceno – Delegado de Polícia Civil – PCBA
- Neilson Ramos Gabriel de Jesus – Capitão PM – PMBA
- Nelson Gaspar Álvares Pires Neto – Corregedoria Geral
- Nelson Gomes da Silva Junior – Tenente PM – PMBA
- Osvaldo Silva – Perito Criminal – SIAP
- Pablo Lima Oliveira Reis Barbosa – Delegado de Polícia Civil – PCBA
- Paulo Cesar Alves da Silveira – Tenente Coronel PM – PMBA
- Paulo Fernando Cunha Bomfim – Coronel PM RR – PMBA
- Paulo Marcos Amorim Cunha – Major PM – PMBA
- Paulo Roberto Mascarenhas de Jesus – SGTO
- Raimundo Luís Santana de Cerqueira – Tenente Coronel PM – SIAP
- Ricardo Esteves Brito Costa – Delegado de Polícia Civil – PCBA

- Ricardo Machado de Oliveira – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – APG
- Roberval Rocha de Miranda – CCI
- Rogério Magno Medeiros – Investigador da Polícia Federal – SI
- Rogério Silva Ferreira - Capitão PM - Corregedoria Geral
- Sava Verbena Silva Longuinhos – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Silvana Salomão Góes Fontes – Assessora de Planejamento e Gestão – APG
- Silvane Brito Barbosa Pessoa – Tenente BM – CBMBA
- Silvia Maria Pitanga de Souza – Delegada de Polícia Civil – PCBA
- Sueli Moraes de Sousa Oliveira – Capitã PM – PMBA
- Tatiana Eleutério D’Almeida e Pinho – Capitã PM, CBPP® – SIAP
- Tatiane Álvares Dória Fonseca – Assistente Técnica – SIAP
- Telma Cristina Reis e Rocha – Analista de Tecnologia da Informação – SGTO
- Ubiraci Alves Muniz Barretto – Capitão PM – STELECOM
- Valmário da Conceição Silva – Investigador de Polícia Civil – PCBA
- Vanessa de Oliveira Santana – Soldado 1º Cl PM, Profª Ms. – SIAP

ORGANIZADORES – 1ª Edição (2016)

- Eric Sampaio Teles – 1º Tenente PM – SIAP
- Ilma Leonor Magarão Paiva Keysselt – Delegada de Polícia Civil – SIAP
- Kelly Cerqueira – Ascom SSP
- Luiz Henrique Leite Alvarez – Tenente Coronel BM – SIAP
- Marcelo Pereira das Neves de Oliveira – Capitão PM, PMP® – SIAP
- Osvaldo Silva – Perito Criminal – SIAP
- Ricardo Machado de Oliveira – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG
- Tatiana Eleutério D’Almeida e Pinho – Capitã PM, CBPP® – SIAP
- Vanessa de Oliveira Santana – Soldado PM, Profª Ms. - SIAP

REFERÊNCIAS



ABPMP, *Association of Business Process Management Professionals*. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK® V3.0). 1. Ed. ABMP BRASIL, 2009. Disponível em: <<http://www.abmp-br.org/bpm-cbok-v3-0/>>. Acesso em: 29 abr 2015.

ALMEIDA, Norberto de Oliveira; ALMEIDA, Felipe Azevedo. **Metodologia de gerenciamento de portfólio**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. 256 p. ALMEIDA, Norberto de Oliveira; OLIVIERI NETO, Rafael. **Gestão profissional de portfólio**: maturidade e indicadores. Rio de Janeiro: Brasport, 2015. 168 p.

BAHIA. **Lei n.º 13.468 de 29 de dezembro de 2015**. Institui o Plano Plurianual Participativo – PPA do estado da Bahia, para o quadriênio 2016-2019. Salvador: EGBA, 2015.

BAHIA. Secretaria da Administração. **Metodologia de gerenciamento de projetos do estado da Bahia**. Salvador: PRODEB/CTG/SGP, 2014. 166p. Disponível em: <http://www.saeb.ba.gov.br/arquivos/File/Rede_de_Consultores/Manual_de_Gerenciamento_de_Projeto_do_Estado_da_Bahia.pdf>. Acesso em: 29 abr 2015.

BAHIA. Secretaria de Planejamento. **Cenários prospectivos para a Bahia: 2015-2030**. Salvador, 2016. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/arquivos/File/publicacoes/outros/Cenarios_Online.pdf>. Acesso em: fev 2016. BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Diretrizes Estratégicas: 2008 – 2015**. Brasília, 2009. Disponível em: <[file:///C:/Users/304715024/Downloads/diretrizes_estrategicas_da_agu_2008-2015_%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/304715024/Downloads/diretrizes_estrategicas_da_agu_2008-2015_%20(1).pdf)>. Acesso em: 28 jul 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Diagnóstico dos homicídios no Brasil**: Subsídios para o Pacto Nacional pela Redução de Homicídios. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2015. Disponível em: <http://www.justica.gov.br/suaseguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/estudos_diversos/1diagnostico-homicidios.pdf>. Acesso em: 29 mai 2015.

BRASIL. Ministério da Justiça. **SEGURANÇA, JUSTIÇA E CIDADANIA**: Indicadores de Desempenho em Segurança Pública. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, n. 5, 2011. Disponível em: <http://www.justica.gov.br/central-de-conteudo/seguranca-publica/revistas/colecao_seguranca_cidadania_v05.pdf>. Acesso em: 21 mai 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de gestão de processos de governo**. Brasília: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, 2011. Disponível em: <http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf>. Acesso em 10 mai. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, 2011. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf>. Acesso em 22 jun. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores**: orientações básicas aplicadas à Gestão Pública. Brasília: Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos, 2012. 64 p. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/servicos/central-de-conteudos/publicacoes/121003_orient_indic_triangular.pdf>. Acesso em: 19 set 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. Brasília: Secretaria de Gestão Pública, 2013. 68p. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/151124_manual_orient_desemp.pdf>. Acesso em: 02 set 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP**. Brasília: Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, 2013. 44p. Disponível em: <http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/wiki/download/file/MGPP-SISP_Versao_1.0.pdf>. Acesso em: 17 jun 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Violência e Segurança Pública em 2023**: cenários exploratórios e planejamento prospectivo. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2015. 164p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/151211_livro_violencia_seguranca.pdf>. Acesso em: 17 jun 2015.

BRASIL. Ministério Público Federal. **Planejamento Estratégico 2011-2020**: uma construção coletiva. Brasília: Secretaria Geral, 2011. 111 p. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategicae-modernizacao-do-mpf/sobre/publicacoes/pdf/livroplanejamentoestrategicodiadaestrategica.pdf>>. Acesso em: 06 jul 2015.

CARNEIRO, Margareth Fabiola dos Santos. **Gestão Pública: o Papel do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos e dos Escritórios de Projetos na Modernização da Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010. CASTRO, Henrique Gonçalves de; CARVALHO, Marly Monteiro de. Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. **Produção**, São Paulo, v. 20, n. 3, p.303-321, set. 2010. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s010365132010005000044>>. Acesso em: 14 ago 2015.

_____. Gerenciamento do portfólio de projetos: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 2, p.283-296, jul. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n2/a06v17n2>>. Acesso em: 28 maio 2015.

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. **Construindo a visão da empresa**. HSM Management, São Paulo, v.7, n. 2, p. 32-42, mar./abr. 1998.

_____. **Feitas para durar**. 6ª ed. Editora Rocco: Rio de Janeiro, 1998. 408 p.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia de informação. Tradução por Waltensir Dutra. 5. ed. RJ: Campus, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A administração na próxima sociedade**. 1. ed. São Paulo: NOBEL, 2003. 2016p. _____. **Administração na Era das Grandes Transformações**.

1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 310 p. _____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999. 168 p.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri)**: o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. 5. ed. Nova Lima: FALCONI, 2013. 270 p.

Fórum Brasileiro de Segurança Pública. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública**. São Paulo, 2015. 153p. Disponível em: <http://www.forumseguranca.org.br/storage/download/anuario_2015.retificado_.pdf>. Acesso em: 14 ago 2015. HAUBNER, Diane. **Gerenciamento de Programas – superando obstáculos para o sucesso**: Experiências da vida real podem contribuir para um melhor entendimento de como os programas podem ser usados de forma bem-sucedida. 2007. Publicado pelo *Project Management Institute*, PMI. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~media/25F7892986EA4C6C86B81493D7F1AE61.ashx>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108 p. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>>. Acesso em: 05 jun 2015.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MIGLIOLI, José Ricardo; PRADO, Darci; **Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações**. São Paulo: Falconi, 2015.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. 3ª Edição. São Paulo-SP: Bookman, 1998.

MONTGOMERY, Cynthia A. (org.); PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 13a. tiragem. Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.

MUTO, Claudio Adonai et al. **Gestão de Programas e Múltiplos Projetos: do conceito à prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 352 p.

PMI, Project Management Institute. **The Standard for Portfolio Management**, 3rd ed. Newtown Square, 2013.

PMI, Project Management Institute. **The Standard for Program Management**, 3rd ed. Newtown Square, 2013.

PMI, Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK®**. 5. ed. Pennsylvania, 2014. 496 p.

PORTER, Michael Eugene. **“What Is Strategy?”** *Harvard Business Review* 74, no. 6 (November–December 1996): 61–78.

_____. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

SENGE, M. Peter, **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 26ª Edição 2010, Rio de Janeiro, Best Seller.

Tamayo, A., & Borges, L. O. *Valores del trabajo y valores de las organizaciones*. In M. Ros & V.V.Gouveia (Coords.). *Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, 2001.

WAISELFISZ, Julio Jacobo. **Mapa da Violência 2015: Mortes MATADAS por Armas de Fogo**. Brasília, 2015. 105p. Disponível em: <<http://www.mapadaviolencia.org.br/pdf2015/mapaViolencia2015.pdf>>. Acesso em: 16 ago 20105.

WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2000. 434p.









Estado da Bahia

**SECRETARIA DA
SEGURANÇA PÚBLICA**