

O SUSP e o Primeiro Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social de Santa Catarina: Uma Experiência à Luz da Nova Política Nacional de Segurança Pública

The SUSP and the First State Plan for Public Security and Social Defense in Santa Catarina: An Experience in Light of the New National Public Security Policy

Rogério Martins³⁹

Luis Antonio Pittol Trevisan⁴⁰

Antônio João de Mello Júnior⁴¹

Davi Novelo⁴²

RESUMO

Santa Catarina foi um dos primeiros Estados a ter o seu Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social alinhado às diretrizes fixadas pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública, no contexto do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), tendo sido instituído no final do ano de 2018, elaborado com um conjunto de diretrizes e ações integradas dos órgãos de segurança pública do Estado (Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar e a Polícia Científica). Passados dois anos do primeiro ciclo da sua implementação, esta pesquisa descritiva relata como se deu essa experiência, abordando a lógica da sua elaboração, a implementação, o monitoramento e os resultados, os quais representaram uma significativa redução dos principais indicadores criminais do Estado, superando em muito as metas estabelecidas tanto no plano nacional, quanto as do próprio plano estadual. Não obstante os desafios constantes inerentes à segurança pública brasileira, a experiência de Santa Catarina representou um

³⁹ Coronel na Reserva Remunerada da Polícia Militar de Santa Catarina, Mestre em Administração, Especialista em Administração Pública e em Segurança Pública, Bacharel em Segurança Pública, em Direito e em Administração. E-mail: rogeriomartins1502@gmail.com.

⁴⁰ Major da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), Bacharel em Direito e em Administração Pública, Especialista em Direito Constitucional e Direito Penal e Processual Penal, Mestre em Administração e Doutorando em Administração. E-mail: luis.appt@gmail.com.

⁴¹ Coronel na Reserva Remunerada da Polícia Militar de Santa Catarina, Bacharel em Direito. E-mail: mellomajor@gmail.com.

⁴² Escrivão da Polícia Civil de Santa Catarina, Bacharel em Direito. E-mail: davinovelo@gmail.com.

modelo de gestão pública orientada por dados e resultados, *Data-Driven Organization*, em sintonia com uso da tecnologia, servindo então como uma referência à luz da nova política nacional de segurança pública.

Palavras-chave: Segurança Pública; Sistema Único de Segurança Pública (SUSP); Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social; Política Pública; planejamento estratégico.

ABSTRACT

Santa Catarina was one of the first States to have its State Public Security and Social Defense Plan aligned with the guidelines established by the Ministry of Justice and Public Security, within the context of the Unified Public Security System (SUSP). Instituted at the end of 2018, the plan was developed with a set of integrated guidelines and actions from the State's public security agencies (Military Police, Civil Police, Military Fire Brigade, and Scientific Police). Two years after the first cycle of its implementation, this descriptive research reports on this experience, addressing the logic of its development, implementation, monitoring, and results, which represented a significant reduction in the state's main criminal indicators, far exceeding the goals established both in the national plan and in the state plan itself. Despite the constant challenges inherent to Brazilian public security, the experience of Santa Catarina represents a model of public management driven by data and results, *Data-Driven Organization*, in harmony with the use of technology, thus serving as a reference considering the new national public security policy.

Keywords: Public Security; Public Safety System (SUSP). State Public Security Plan; Public Policies; strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo relata uma experiência que descreve e avalia a forma, as bases e a tecnologia administrativa utilizada para a elaboração do primeiro Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social do Estado de Santa Catarina (PESPDS-SC) (Santa Catarina, 2018), levado a efeito durante o ano de 2018, entre os meses de abril e novembro, quando foi apresentado à sociedade catarinense, iniciando a execução do seu primeiro ciclo: 2019-2020.

Inicialmente, cabe esclarecer que a política pública pode ser definida como um conjunto de ações governamentais voltadas para o atendimento de demandas sociais, buscando solucionar problemas

coletivos e garantir direitos individuais e/ou coletivos. Essas ações são implementadas por meio de programas e projetos, abrangendo diversas áreas como saúde, educação, segurança e meio ambiente, entre outras.

Por sua vez, a avaliação da política pública consiste no processo de emitir juízos de valor sobre as atividades e resultados de uma política, estratégia ou projeto. Este processo envolve necessariamente dois elementos: a construção de uma descrição detalhada e precisa do desempenho de um programa, e a comparação desse desempenho com um critério ou padrão pré-estabelecido para julgar sua eficácia (Jannuzzi, 2005).

No contexto da segurança pública, a importância da avaliação reside no fato de que ela permite verificar se os objetivos e metas estabelecidos foram alcançados. Além disso, possibilita a identificação dos principais resultados e efeitos das políticas implementadas. Dessa forma, os resultados obtidos pela avaliação podem ser utilizados como insumos para a tomada de decisão e para o aprimoramento das políticas públicas, assegurando que estas sejam mais eficazes, eficientes e efetivas no atendimento às demandas da sociedade (Trevisan; Bellen, 2008).

Neste sentido, cumpre considerar que a segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, segundo a Constituição da República (Brasil, 1988). Nada obstante, pesquisas apontam a questão da segurança pública como uma das três maiores preocupações do país⁴³, com destaque para o aumento da sensação de insegurança, decorrente dos alarmantes índices de criminalidade e da violência (Ibope, 2017; 2018).

Cabe considerar também que, conforme D'ávilla (2018), a segurança pública se caracteriza como um fenômeno social complexo com multicausalidades. O crime em si é um ato que atenta contra o ordenamento jurídico e a criminalidade é o conjunto desses acontecimentos num determinado ambiente histórico e geográfico. O aumento da criminalidade decorre de diversos fatores, tais como: ambiente social desajustado; formação de grandes conglomerados

⁴³ Saúde e educação figuram no topo da lista.

urbanos sem estrutura adequada; ocupação desordenada do solo; ausência ou ineficiência de políticas sociais e assistenciais; desagregação familiar; deficiência da estrutura educacional e policial; falta de empregos e oportunidades; deficiências do sistema prisional; cooptação de pessoas pelo crime organizado; falhas nas legislações e na aplicação das leis; sensação de impunidade, dentre outras.

Muitos outros aspectos importantes também merecem ser considerados em relação ao tema da segurança pública, como o fato de que ela não se limita apenas à preservação de vida e do patrimônio, mas também interfere nas questões relativas ao desenvolvimento econômico e social. Para fins exemplificativos, pode-se pontuar que um empreendedor, ao analisar onde investirá o seu dinheiro, seja para abrir uma fábrica ou um comércio, certamente se volta atentamente à questão da segurança, ou à falta dela. O mesmo raciocínio também vale para o turista, já que na hora de escolher onde desfrutar das suas férias, também faz ponderações acerca da segurança do destino.

Por esses e por outros diversos motivos, a segurança pública é um fator fundamental na vida das pessoas e requer uma atuação profissional na sua gestão. É necessário um planejamento adequado às diversas realidades e cenários, aproveitando-se as melhores ferramentas de tecnologia, de racionalidade no desenvolvimento das atividades e de qualificação profissional, tudo em busca dos melhores resultados para proporcionar um ambiente seguro aos cidadãos.

Conforme apontam Drucker (1977) e Oliveira (2007), a característica essencial do plano, na sua gênese, é a de apresentar uma linha de ação definida, bem como um método para a sua execução, afinal planejar é um processo voltado para o futuro. Nesse sentido, a Secretaria de Estado da Segurança Pública de Santa Catarina, baseada na nova legislação federal que instituiu o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), elaborou o seu primeiro Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (PESPDS-SC) (Santa Catarina, 2018).

O PESPDS-SC procurou instrumentalizar as novas formas de pensamento, de atuação, de controle e de posturas dos profissionais integrantes dos órgãos da segurança pública catarinense, bem como servir de guia para a atuação dessas forças de segurança, orientando as ações operacionais com base em planejamento de médio e longo prazos, não obstante as adequações implementadas conforme as circunstâncias.

O plano foi desenhado para ser compreendido como a carta orientadora por um período de 10 (dez) anos (2018 - 2028). A missão, a visão, os valores e as premissas foram estabelecidas, bem como foi desenhado o mapa estratégico com políticas vinculadas às dimensões, as quais abraçam diretrizes contendo componentes como: objetivos estratégicos, indicadores, metas, prazos, envolvidos e programas ou ações.

O principal objetivo do plano foi – e continua sendo – garantir que Santa Catarina continue a ser um dos Estados mais seguros do país e que a redução da criminalidade seja constante.

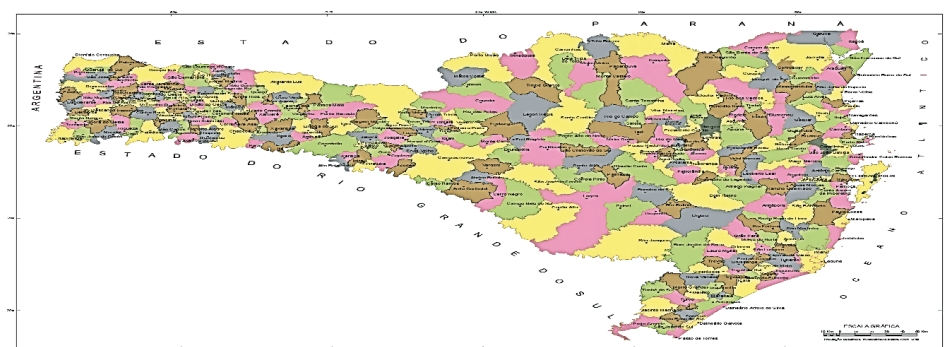
Para concluir esta introdução, cumpre informar que, metodologicamente, este artigo se caracterizou como uma pesquisa descritiva, um estudo de caso que relatou uma experiência com o objetivo de elucidar como se deu o processo de elaboração, construção e a importância do primeiro PESPDS-SC, à luz da nova política nacional de segurança pública. Como objetivos específicos, os autores apresentaram os detalhes do contexto institucional e espaço-temporal por meio de um diagnóstico da segurança pública do Estado, bem como, o sistema de monitoramento e de avaliação do plano e, depois, os resultados obtidos com as suas considerações finais, as limitações e as sugestões para novas pesquisas relativas ao tema. O estudo visou então identificar oportunidades inovadoras e aprimorar a qualidade dos serviços de segurança pública prestados à comunidade.

2 DIAGNÓSTICO DA SEGURANÇA PÚBLICA DE SANTA CATARINA

Para o desenvolvimento do plano, inicialmente foi necessário identificar os principais aspectos relativos ao cenário da segurança pública do Estado, conforme segue resumidamente apresentado nas próximas linhas.

O Estado de Santa Catarina possuía uma população aproximada de 7 milhões de habitantes distribuídos em 295 municípios. Ele faz fronteira ao Norte, de 750 km com o Estado do Paraná. Ao Sul, limita-se com o Estado do Rio Grande do Sul, por 1.014 km e a Oeste, com a República Argentina por 211 km, possuindo nesta faixa fronteiriça 82 municípios, com população em torno de 828 mil habitantes. A linha litorânea, a Leste, mede 561,4 km, correspondendo a 7% da costa brasileira.

Gráfico 1 – Mapa do Estado de Santa Catarina



Fonte: Brasil (2018).

Quanto aos indicadores da segurança pública, destaca-se que, conforme dados da Gerência de Estatística e Análise Criminal da Secretaria de Estado da Segurança Pública (GEAC/DINI/SSP/SC), Santa Catarina possuía uma taxa anual de 14,1 homicídios por 100 mil habitantes em 2017. Essa taxa é significativamente inferior à taxa média verificada no Brasil, que segundo dados do 12º Anuário Brasileiro de Segurança Pública (FBSP, 2018), estava em cerca de 30,8 por 100 mil habitantes.

Conforme dados da mesma GEAC/DINI/SSP/SC, a taxa de homicídios relativos à faixa etária de 15 a 29 anos era de 27,1 por 100 mil jovens em 2017 e a taxa de homicídios de mulheres era de 0,7 feminicídios a cada 100 mil habitantes. A taxa de latrocínios por grupos de 100 mil habitantes era de 0,89 em 2017 e a taxa de lesões corporais seguidas de morte era de 0,41. As mortes por acidentes de trânsito no Estado tiveram uma taxa de 20,7 mortes por 100 mil habitantes em 2017.

Quanto aos principais tipos de crimes contra o patrimônio, verificou-se que a taxa de roubos em Santa Catarina era de 238,1 roubos por 100 mil habitantes em 2017, e a de roubo de veículos no mesmo ano era de 42,9 roubos de veículos por 100 mil habitantes. A taxa de furtos era 1.647,4 por 100 mil habitantes em 2017 e a de furtos de veículos era 170,8 por 100 mil habitantes em 2017.

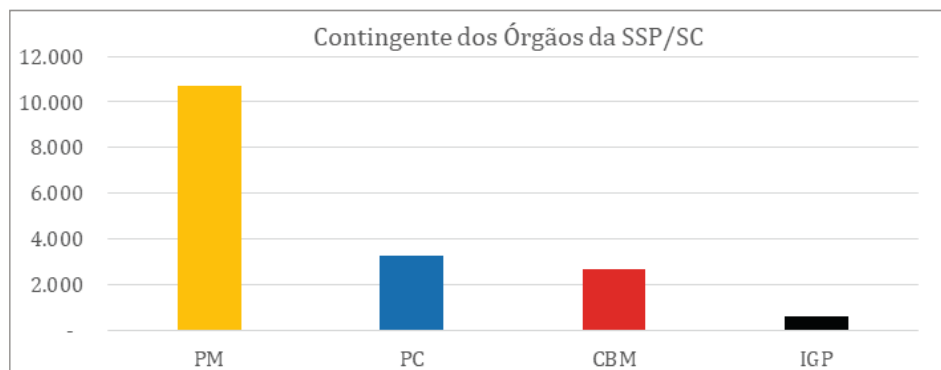
Tabela 1 – Principais indicadores de criminalidade em Santa Catarina no ano de 2017

Principais indicadores de criminalidade em SC	2017
Homicídios por 100 mil habitantes	14,1
Homicídios na faixa etária de 15 a 29 anos por 100 mil jovens	27,1
Homicídios de mulheres (feminicídios) a cada 100 mil hab.	0,70
Latrocínios por 100 mil habitantes	0,89
Lesões corporais seguida de morte	0,41
Mortes por acidentes de trânsito por 100 mil hab.	20,7
Roubos por 100 mil hab.	238,1
Roubo de veículos por 100 mil hab.	42,9
Furtos por 100 mil hab.	1.647,4
Furtos de veículos por 100 mil hab.	170,8

Fonte: SSP/SC.

Para fazer frente a esses e a todos os demais desafios diários da segurança pública do Estado, a Secretaria de Segurança no ano de 2018 contava com uma estrutura composta por 4 órgãos, com aproximadamente 17 mil profissionais em atividade. A Polícia Militar (PM) com 10.700, a Polícia Civil (PC) com 3.300, o Corpo de Bombeiros Militar (CBM) com 2.700 e a Polícia Científica (PCI) com 600. A Secretaria possuía 13 aeronaves e cerca de 6.000 viaturas distribuídas pelo Estado, assim alocadas: a PM com 3.000; a PC com 1.600; o CBM com 1.200; e a PCI com 150.

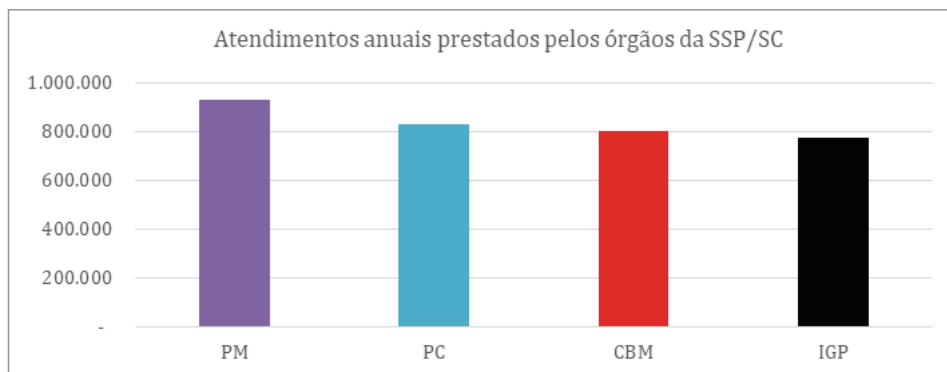
Gráfico 2 – Contingente dos efetivos em atividade na Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar e na Polícia Científica do Estado de Santa Catarina no ano de 2018



Fonte: SSP/SC

Quanto aos atendimentos, registravam-se mais de 3 milhões prestados anualmente pelos órgãos de segurança do Estado. A PM atendia 930 mil ocorrências por ano, elaborando também 75.000 boletins de acidentes de trânsito e conduzindo 33.000 pessoas presas em flagrante. A PC registrava 830 mil boletins de ocorrências por ano, além de elaborar 45.000 inquéritos policiais e 18.000 autos de prisão em flagrante. O CBM atendia cerca de 800 mil ocorrências, sendo 180.000 emergências, 504.000 atendimentos técnicos, 40.000 processos de poder de polícia administrativa, 1.200 investigações em incêndio e atendia 71.000 salvamentos, especialmente durante as Operações Veraneios. Além disso, também realizava 4,5 milhões de prevenções anuais. A PCI, por sua vez, realizava 774 mil procedimentos, sendo 123.000 exames periciais, 113.000 laudos e 538.000 carteiras de identidade.

Gráfico 3 - Atendimentos prestados pelos órgãos da segurança pública de Santa Catarina, com base no ano de 2017



Fonte: SSP/SC

Foi nesse contexto, sopesando os indicadores e as particularidades do Estado de Santa Catarina, que foi embasada a elaboração e a estruturação do plano de segurança pública do Estado.

3 A ELABORAÇÃO E A ESTRUTURA DO PLANO

Conforme aponta Mintzberg et al., (2006), a característica essencial de um plano é apresentar uma linha de ação definida, bem como um método para a sua execução. Para o seu devido cumprimento, deve se basear em fatos e hipóteses válidas, além de proporcionar o emprego dos recursos disponíveis, organização adequada, continuidade, descentralização, simplicidade, flexibilidade, sem se afastar dos mecanismos de controle e coordenação.

Nesse sentido, a Secretaria de Segurança Pública (SSP/SC), em conjunto com a Polícia Militar (PM), a Polícia Civil (PC), o Corpo de Bombeiros Militar (CBM), a Polícia Científica (PCI), o Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN) e com as Secretarias de Estado da Defesa Civil, da Justiça e Cidadania, da Assistência Social, da Educação e da Saúde, elaboraram seu primeiro Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (PESPDS-SC) (Santa Catarina, 2018) objetivando nortear a condução programática da gestão nos próximos anos.

O plano também foi apresentado e discutido com os demais Poderes constituídos, com o Ministério Público e a Ordem de Advogados do Brasil (OAB), dentre outros órgãos, além de segmentos dos profissionais da segurança pública, representantes municipais e da sociedade civil, por meio de diversas reuniões e audiências públicas realizadas em todo o Estado, a exemplo dos Conselhos Comunitários (CONSEGs), órgãos da imprensa, sindicatos, associações e representantes de comunidades.

Assim, com o objetivo de analisar e direcionar os eventos na área de segurança pública, e aspirando a contribuir com o desenvolvimento social e econômico do Estado, foi desenvolvido o PESPDS-SC buscando operar como uma bússola a direcionar as ações e maximizar os resultados com o menor custo possível, tendo sido sistematizados e organizados novos processos e ações na área da segurança destinados à prestação de serviços à comunidade.

Cabe destacar que o plano foi concebido de maneira alinhada às discussões em nível federal, com a criação do Ministério da Justiça e Segurança Pública e com a sanção da nova Lei Federal nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Essa lei disciplinou a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição, criando a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e instituindo o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), legislações essas que também embasaram a elaboração do Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSP) (Brasil, 2018).

Importante enfatizar que o SUSP tem a finalidade de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio de atuação conjunta, coordenada, sistêmica e integrada dos órgãos de Segurança Pública da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, em articulação com a sociedade.

Do mesmo modo, a elaboração do plano também foi coerente com o direcionamento governamental em nível estadual, em especial com o Plano de Desenvolvimento de Santa Catarina 2030 (PDSC) (Santa Catarina, 2018), documento este que revela os obstáculos para o desenvolvimento do Estado em relação à área da segurança pública, destacando-se a questão das deficiências de efetivo e as necessidades logísticas, assim como a imprescindibilidade de aperfeiçoamento técnico-profissional e a falta de integração entre os órgãos do sistema.

O PESPDS-SC foi desenhado para ser compreendido como a carta orientadora por um período de 10 (dez) anos (2018 - 2028). A missão, a visão, os valores e as premissas foram claramente estabelecidas, bem como foi desenhado o mapa estratégico com políticas vinculadas às dimensões, as quais abarcavam diretrizes contendo componentes como: objetivos estratégicos, indicadores, metas, prazos, envolvidos e programas ou ações (Mintzberg et al., 2006).

Na concepção do plano, a “visão” representava o sonho de longo prazo da organização, a qual serviria de guia para a pavimentação do caminho a ser percorrido para o cenário desejado. Nesse sentido, foi estabelecido “Que a Segurança Pública do Estado seja reconhecida pela sociedade catarinense pela excelência no desenvolvimento de ações integradas, com o respeito aos direitos fundamentais e a garantia da paz social em Santa Catarina”.

A “missão” realçou a razão da existência da SSP/SC e o papel a ser desenvolvido por seus integrantes. Desse modo, foi definida como: “Prestar serviços de segurança pública de forma integrada, de modo a proporcionar segurança a todas as pessoas, com o devido respeito aos direitos fundamentais, visando a garantia da paz social no Estado de Santa Catarina”.

Os “valores” e as “premissas” englobam os elementos que devem formar a cultura organizacional e a base de sustentação das ações, comportamentos, condutas e atitudes dos integrantes da segurança pública catarinense (Costa, 2007), sendo assim, foram definidas como: “Legalidade, transparência, ética, efetividade, respeito aos direitos fundamentais, profissionalismo, integração, proximidade, inteligência, inovação e tecnologia”.

O “objetivo” central do plano foi o de estabelecer um gerenciamento estratégico, por meio do alinhamento e da integração das ações desenvolvidas pelos órgãos que compõem a Secretaria de Estado da Segurança Pública, juntamente com as demais Secretarias, para que, dentro do período dos próximos dez anos, tornar Santa Catarina o Estado mais seguro do Brasil em relação aos índices de segurança pública. (Santa Catarina, 2018, p. 17)

Assim, o plano elencava as políticas, os objetivos estratégicos e os programas e ações a serem desenvolvidos, tendo sido esse planejamento organizado num mapa estratégico composto por 4 (quatro) “dimensões”:

- (i) criminal, de segurança secundária (repressivas e de redução das oportunidades criminosas);
- (ii) operacional, com ações no campo da segurança primária (educativas, preventivas e de prestação de serviços);
- (iii) integração, com ações de cunho interinstitucionais e do campo prisional (segurança terciária) e as de integração com a sociedade;
- (iv) estrutural, com investimentos em capital humano, logística e inovação tecnológica e o desenvolvimento da atividade de inteligência policial, correcional e ouvidoria.

Dentro dessas 4 (quatro) dimensões, 14 (quatorze) “diretrizes” foram estabelecidas e alocadas às respectivas dimensões, a saber: (i.1) proteção à vida, buscando-se a redução das mortes violentas, da vitimização de agentes de segurança e da letalidade policial, da violência contra a infância e à juventude, da violência contra as mulheres e dos crimes praticados pelo preconceito. (i.2) proteção ao patrimônio; (i.3) enfrentamento ao crime organizado e combate ao tráfico de drogas e de armas; (ii.4) controle da segurança das fronteiras e divisas; (ii.5) realização de operações integradas de grande porte; (ii.6) segurança no trânsito; (ii.7) proteção ao meio ambiente; (ii.8) prevenção de sinistros, salvamento de pessoas e outras atividades do Corpo de Bombeiros Militar; (iii.9) articulação interinstitucional, especialmente com a Defesa Civil, com a Justiça e Cidadania, com a Assistência Social, com a Educação e com a Saúde; (iii.10) interação com a sociedade; (iv.11) investimentos em capital humano com adequação do efetivo, saúde dos profissionais da segurança e capacitação; (iv.12) logística e inovação tecnológica; (iv.13) atividade de inteligência policial; (iv.14) atividade correcional e de ouvidoria.

Nessa lógica, com clara influência da metodologia do *Balanced Scorecard* (Kaplan; Norton, 2000) – porém devidamente adaptado e modificado às peculiaridades e necessidade ímpares da segurança pública catarinense –, foram elaborados juntamente com as instituições os 26 (vinte e seis) “objetivos estratégicos”, consolidados num “mapa estratégico” a seguir apresentado, que sintetiza a organização do plano e apresenta uma visão geral da concatenação dos componentes acima descritos:

Gráfico 4 - Mapa Estratégico do Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social de Santa Catarina 2018-2028

Mapa do Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social de Santa Catarina 2018-2028



Fonte: Santa Catarina (2018, p. 16).

A construção desse arcabouço obedeceu a uma relação de causalidade que evidenciava quais os indutores que iriam gerar os resultados almejados. Em outras palavras, há uma sequência nos processos. Nesse sentido, o desenvolvimento dos “programas e ações” foram compatibilizados com metas bianuais estipuladas para um período total de 10 (dez) anos, com indicadores a serem avaliados permanentemente pelo Conselho Estadual de Segurança Pública e Defesa Social, sob a tutela do novo Colegiado Superior da Segurança Pública (Santa Catarina, 2019), o que tornava possível seu realinhamento sempre que era necessário.

O Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social de Santa Catarina (PESPDS-SC) representou a consolidação de um processo de planejamento, razão pela qual não deve ser visto como algo estático, mas flexível o suficiente para ser alterado em função das modificações ocorridas internamente nas organizações e, principalmente, no ambiente externo. Os desafios exigiam soluções inovadoras, as quais estavam em constante prospecção, atualização e adequação (Caravantes, 2005).

4 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Em relação ao monitoramento e avaliação, o PESPDS-SC foi concebido como um processo contínuo e permanente, no qual o acompanhamento e a avaliação são partes integradas de sua implementação. É evidente que a gestão estratégica não deve ser considerada um projeto com início, meio e fim, nem ser responsabilidade exclusiva da alta gestão da SSP/SC. Pelo contrário, deve envolver e permear todas as organizações do sistema de segurança pública estadual, em todos os níveis.

Cabe esclarecer que as decisões estratégicas são caracterizadas pelo risco e incerteza, afinal fatos e intempéries são muitas vezes imprevisíveis. Com isso em mente, por mais idealizado que seja o planejamento, as mudanças rápidas podem transformar, de uma hora para outra, até os planos mais bem desenvolvidos, em estratégias ineficazes (Wright et al., 2007).

Nesse sentido, após a definição das estratégias, deu-se início ao uso de ferramentas de controle, monitoramento e avaliação, realizando-se os ajustes à medida que as condições ambientais ou organizacionais assim requeriam, a fim de aprimorar a gestão e o atendimento às demandas da sociedade.

A implantação do sistema de monitoramento e avaliação, por meio da mensuração e interpretação periódica dos resultados, representou uma importante ferramenta de integração e coordenação das ações. Isso permitiu que todos os atores envolvidos participassem ativamente na formulação de medidas corretivas e preventivas, criando um fluxo positivo de comunicação dos resultados. Além disso, possibilitou que a gestão estratégica mantivesse o foco nas prioridades, otimizando a aplicação de recursos, evitando desperdícios e auxiliando nas tomadas de decisões mais assertivas.

Destaca-se que o Ministério da Justiça e Segurança Pública teve papel fundamental nesse processo de monitoramento e avaliação do desempenho das metas e da gestão do plano como um todo, por meio do sistema de avaliação periódica estabelecido a nível federal, conforme determinou a legislação do SUSP (Brasil, 2018).

Por sua vez, a coordenação geral do PESPDS-SC era realizada pelo novo Colegiado Superior da Segurança Pública. O monitoramento e avaliação dos objetivos estratégicos e dos seus indicadores eram utilizados como elementos centrais das reuniões semanais do Colegiado,

que assim monitorava permanentemente os principais indicadores criminais do Estado, de modo a subsidiar as decisões tomadas pelos gestores das instituições e pelo Conselho Estadual de Segurança Pública e Defesa Social.

Além dessa nova sistemática estabelecida pelo Colegiado Superior de Segurança Pública, o Governo do Estado também instituiu um outro sistema de gestão por indicadores de desempenho, que eram acompanhados mensalmente, denominada “Plataforma CEONNET”, que organizava, mensurava e monitorava o desempenho dos indicadores priorizados.

Os indicadores selecionados pelo Governo do Estado coincidiam com os principais indicadores da dimensão criminal do plano. Nesse sentido, objetivando alcançar os resultados propostos, para cada indicador de desempenho foram elaborados planos de ação, com a previsão das ações e tarefas a serem cumpridas por cada um dos atores envolvidos no processo. Isso tudo, sendo acompanhado em reuniões mensais realizadas com todo o Colegiado de Governo do Estado, ocasião em que as ações e os resultados eram discutidos e analisados.

Ainda, para dar suporte a toda essa sistemática e tecnologia de monitoramento, o Colegiado Superior de Segurança Pública também constituiu uma comissão para a gestão da política estadual de segurança pública, composta por representantes das Corporações⁴⁴, os quais se reuniam semanalmente para as diversas discussões relativas à segurança pública do Estado.

Outra novidade importante para o planejamento, monitoramento e a avaliação, foi o alinhamento realizado entre a estrutura estabelecida no PESPDS-SC com a estrutura do Plano Plurianual do Governo do Estado – elaborado para o exercício (2020-2023) – e também com a estrutura orçamentária da própria Secretaria de Estado da Segurança Pública e dos seus órgãos vinculados, de modo a possibilitar a mensuração da quantidade de recursos orçamentários e financeiros empregados em cada uma das dimensões do plano.

⁴⁴ Portaria n° 036/SSP/2020, de 15 de junho de 2020.

Muito embora transpareça lógico, a prática na gestão pública reiteradamente destoa da teoria, visto que, em inúmeras ocasiões, os programas estabelecidos nos orçamentos públicos não se coadunavam com as estruturas dos planejamentos estratégicos propagados pelas organizações.

Para empreender todo esse monitoramento, os índices das 4 (quatro) dimensões, das 14 (quatorze) diretrizes e dos 26 (vinte e seis) objetivos estratégicos do plano eram acompanhados com base em métricas apresentadas em quadros analíticos ou gerenciais desenvolvidos pelo Projeto *Analytics*, atualmente Solução *Qlik*, ferramenta de *Business Intelligence (BI)* em pleno uso na Secretaria de Estado da Segurança Pública. Para dar maior efetividade, foram também criadas câmaras técnicas com a designação de gestores responsáveis pela implementação e o acompanhamento de cada objetivo (Qlik, 2018).

Os quadros gerenciais eram alimentados pelos dados dos sistemas da plataforma de governo, abrangendo 26 aplicações, uma para cada objetivo estratégico definido no plano, com informações históricas, servindo como referência para a tomada de decisão de forma célere e assertiva. Convém registrar que essa ferramenta permitia a integração de outros dados, a exemplo das áreas de educação e saúde, temas transversais que robusteciam as análises gerenciais.

Por sua vez, os quadros analíticos ou gerenciais eram associativos, permitindo uma visão da informação por variados ângulos, em interfaces amigáveis e intuitivas. Em suma, o grande objetivo foi transformar a SSP/SC numa “Organização Orientada por Dados”, *Data-Driven Organization*, dotada com um plano factível que direcionava a atuação estratégica da pasta em consonância com as decisões da direção.

Na idealização desse planejamento estratégico, levou-se em consideração o uso da tecnologia, aliado à inteligência, instrumentos que se tornaram imprescindíveis para alcançar os resultados esperados pela comunidade catarinense. Destaca-se ainda outro ponto crucial para o avanço da segurança e da paz social: a integração de todos os atores de papel relevante na segurança pública.

Independente da área, seja no serviço público ou âmbito privado, o planejamento, potencializado pelo uso das ferramentas tecnológicas, é um ponto fundamental e tem se tornado imprescindível para o atingimento das metas, para o alcance dos resultados e para o sucesso operacional.

5 RESULTADOS OBTIDOS

O Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social de Santa Catarina (PESPDS-SC) foi elaborado para servir como orientação para o processo de planejamento e o alinhamento das ações desenvolvidas pelos órgãos de segurança pública do Estado, num determinado espaço de tempo, sendo flexível às modificações ambientais e aos cenários e disponível para contribuições de todos os interessados em seu aperfeiçoamento (Brasil, 1983).

Convém registrar, outrossim, que o trabalho foi concebido pelos próprios profissionais da Secretaria de Segurança Pública do Estado e pelos integrantes das Corporações que a compõe, o que, além da economia de recursos, permitiu uma maior afinidade, *know-how*, e aproximação dos temas tratados com a realidade.

O plano nasceu da percepção de sucesso nas experiências e estratégias pretéritas das Corporações e nos resultados alcançados, alinhando-se aos seus respectivos planejamentos estratégicos, gerando a consequente intenção/obrigação de organizar e direcionar as atividades da Secretaria como um todo, num grande trabalho de integração, amplificado e aperfeiçoado por meio das discussões realizadas com todos as demais instituições e segmentos públicos e privados que foram envolvidos.

Por sua vez, as metas de redução ou de melhoria de cada objetivo estratégico foram estabelecidas tomando-se por referência os melhores indicadores verificados nos demais Estados da Federação (FBSP, 2018), ou mesmo pelo melhor desempenho obtido em Santa Catarina em anos anteriores. Nesse sentido, objetivou-se que o Estado alcançasse os melhores resultados do país em cada um dos principais indicadores de segurança pública, tornando-se, assim, um dos lugares mais seguros da federação.

Quanto aos recursos financeiros aplicados na área da segurança pública do Estado, conforme demonstra a tabela a seguir, destaca-se que se mantiveram nas mesmas bases anuais, observando-se uma redução no ano de 2020, sendo que, contrariamente a essa tendência, os indicadores criminais do Estado demonstraram uma significativa redução no mesmo período, sustentando a tese de melhoria da eficiência do sistema, considerando uma avaliação de custo *versus* benefício.

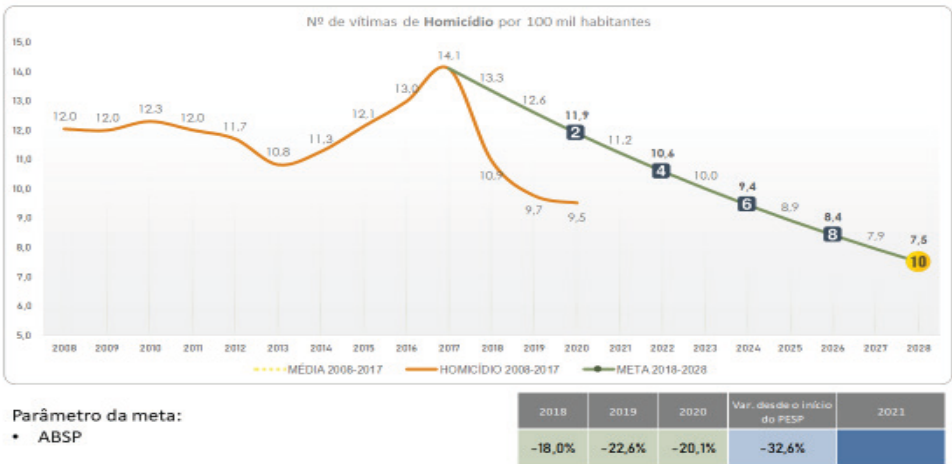
Tabela 2 – Recursos financeiros empregados na Segurança Pública de Santa Catarina

ANOS	2017	2018	2019	2020
Despesa com pessoal	1.961.372.840,42	2.005.067.547,66	2.027.315.318,76	1.880.587.196,59
Despesas correntes	664.235.892,09	696.096.035,13	743.457.582,29	708.170.142,61
Investimentos	68.337.408,71	89.233.753,94	66.654.709,82	63.996.213,74
TOTAL	2.693.948.158,22	2.790.399.354,73	2.837.429.629,87	2.652.755.572,94

Fonte: <http://www.transparencia.sc.gov.br/despesa>

Quanto aos indicadores criminais, a título exemplificativo, as metas de redução dos homicídios para os próximos 10 anos em Santa Catarina foram definidas tomando-se como referência o indicador do Estado de São Paulo, que possuía o melhor índice do país na ocasião, com uma taxa de 7,8 homicídios por grupos de 100 mil habitantes (FBSP, 2018).

Gráfico 5 – Número de vítimas de homicídio por 100 mil habitantes em Santa Catarina



Fonte: SSP/SC.

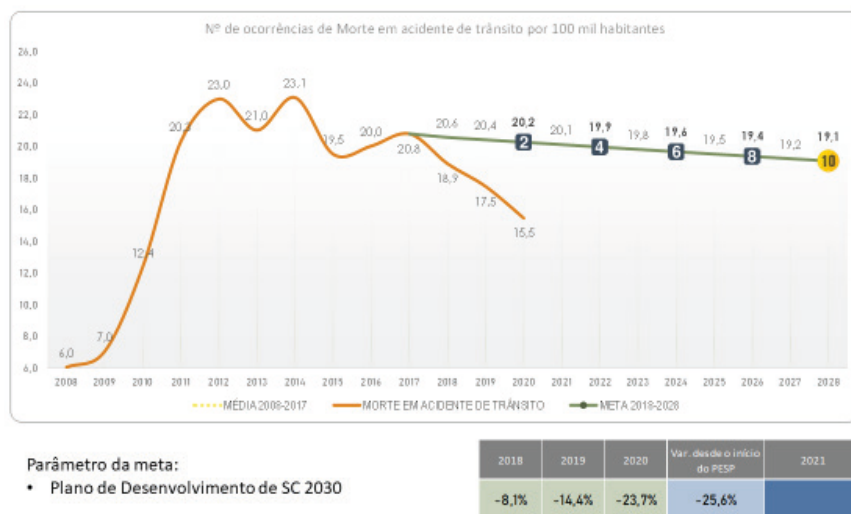
Cabe destacar que, em 2018, Santa Catarina alcançou uma taxa de 10,9 homicídios por grupo de 100 mil habitantes, significativamente

inferior aos 14,1 registrados em 2017. A meta estabelecida pelo Plano Nacional de Segurança Pública era de uma redução anual de 3% para esse indicador, enquanto o Plano Estadual previa uma meta de 6% de redução ao ano. No entanto, nos três primeiros anos de execução do plano, o Estado conseguiu reduzir os homicídios em 32,6% em Santa Catarina.

Outro exemplo de redução foi o obtido em relação ao indicador de mortes por acidentes de trânsito. Com base na referência o Plano Estadual de Desenvolvimento de Santa Catarina para 2030 (Santa Catarina, 2018), estabeleceu-se um parâmetro de redução de 20% desse indicador para o período relativo a cada 5 anos, ou seja, uma meta de 19,6 na taxa de mortalidade em acidente de trânsito por 100 mil habitantes de SC para o ano de 2024.

Nesse quesito, em apenas três anos, Santa Catarina alcançou

Gráfico 6 – Número de ocorrências de mortes em acidentes de trânsito por 100 mil habitantes em Santa Catarina



Fonte: SSP/SC.

um índice de 15,5 mortes em acidentes de trânsito por grupo de 100 mil habitantes. Somente no primeiro ano de 2018, o Estado atingiu o patamar proposto para os 10 anos seguintes. Aliás, nos dois anos

subsequentes, a redução foi ainda mais significativa, sendo que as ações continuaram a serem implementadas objetivando manter a tendência de redução, o que representaria uma maior segurança e ainda mais vidas salvas no trânsito de Santa Catarina.

Pontua-se que esses e os demais indicadores positivos apresentados na tabela a seguir, foram alcançados mediante a definição de prioridades e do esforço concentrado, como, por exemplo, a liberação de recursos extraordinários para o custeio permanente de operações policiais em todo o Estado. Essas e outras medidas se traduziram em uma significativa redução nos índices de criminalidade em Santa Catarina, notadamente homicídios e roubos, crimes estes que impactam diretamente na sensação de (in)segurança.

Os resultados positivos dessa nova perspectiva de gestão pública passaram a ser externalizados por meio dos dados estatísticos oficiais, os quais demonstravam a redução dos indicadores criminais do Estado nos primeiros anos de execução do plano, dados esses disponibilizados publicamente no site oficial da SSP/SC, como forma de prestação de contas e de transparência.

Tabela 3 – Principais indicadores de criminalidade no Estado de Santa Catarina

PRINCIPAIS INDICADORES DE CRIMINALIDADE EM SC	2017	2018	2019	2020
Homicídios por 100 mil habitantes	14,1	10,9	9,7	9,5
Homicídios na faixa etária de 15 a 29 anos por 100 mil jovens	27,1	20,1	17,4	16,2
Homicídios de mulheres (feminicídios) a cada 100 mil hab.	0,74	0,59	0,80	0,79
Latrocínios por 100 mil habitantes	0,92	0,62	0,39	0,28
Lesões corporais seguida de morte	0,37	0,31	0,20	0,21
Apuração de autoria de homicídios (%)	56,3	53,5	55,7	58,0
Mortes por acidentes de trânsito por 100 mil hab.	20,8	18,9	17,5	15,5
Roubos por 100 mil hab.	238,4	164,0	157,8	126,5
Roubo de veículos por 100 mil hab.	42,9	31,4	23,4	18,8
Furtos por 100 mil hab.	1.652,8	1.394,1	1452,6	1179,1
Furtos de veículos por 100 mil hab.	171,5	129,8	123,7	104,3

Fonte: SSP/SC

Por fim, é imprescindível destacar que somente o planejamento e/ou a elaboração de um bom plano, por si só, não reduzem a criminalidade, mas sim, a diuturna atuação exercida pelos profissionais da segurança pública. Estes, que, no seu dia a dia, labutam cumprindo o seu mister, por meio de operações ou de suas atuações isoladas, na luta contra o crime, arriscando suas próprias vidas e se dedicando a servir a toda a sociedade, salvando vidas e protegendo os patrimônios alheios, merecendo por isso o devido reconhecimento pelo papel fundamental que exercem em prol da justiça e da tão almejada paz social.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo relatou a experiência do PESPDS-SC, que foi desenvolvido de forma alinhada às diretrizes do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) do Ministério da Justiça e Segurança Pública. Descreveu-se a base teórica, a lógica da elaboração, monitoramento e os resultados do primeiro ciclo de avaliação do plano, destacando a abordagem *Data-Driven Organization* e enfatizando o uso da tecnologia.

A abordagem “Organização Orientada por Dados” demonstrou a importância de se utilizar dados e informações relevantes na tomada de decisões operacionais e na formulação de estratégias de segurança pública. Nesse modelo de gestão, os dados são coletados, analisados e interpretados de forma sistemática e contínua, com o objetivo de embasar as ações e direcionar os recursos de maneira mais eficiente e eficaz.

Do mesmo modo, a ênfase no uso da tecnologia é uma ferramenta fundamental para o sucesso da gestão de segurança pública. O emprego de tecnologias avançadas, como análise de dados, inteligência artificial, sistemas de monitoramento, entre outros, pode potencializar a eficiência das ações policiais, o que pode ser um diferencial significativo na luta contra o crime.

Outro aspecto importante que considerado neste estudo foi a adoção do SUSP, que objetivou integrar e coordenar a atuação dos diferentes órgãos de segurança pública no Estado de Santa Catarina. Esse alinhamento foi crucial para uma ação mais efetiva no combate à criminalidade e para o aprimoramento da sensação de segurança da população.

Apesar dos aspectos positivos apresentados no presente estudo de caso, algumas limitações também podem ser observadas. A falta de informações quantitativas e qualitativas sobre a satisfação da população e o impacto real das ações implementadas limita a avaliação abrangente da eficácia do plano. Além disso, a análise do primeiro ciclo de avaliação – apesar de promissor – pode não ser suficiente para afirmar com segurança que a experiência do Colegiado Superior de Segurança Pública em Santa Catarina seja um modelo passível de imediata implementação nacional. A política de segurança pública é um campo complexo e dinâmico, e é necessário observar a sustentabilidade e a consistência dos resultados ao longo do tempo para validar a efetividade das estratégias implementadas.

Quanto às sugestões para pesquisas futuras, seria importante realizar estudos mais aprofundados com dados estatísticos e análises comparativas para medir o impacto real do PESPDS-SC. Pesquisas que abordem a percepção da população sobre a segurança e a sensação de segurança também seriam relevantes para entender o impacto do plano na vida das pessoas.

Outro ponto de interesse para pesquisas futuras seria a análise das tecnologias específicas utilizadas na gestão de segurança pública em Santa Catarina e como essas inovações contribuíram para a melhoria das ações policiais e do trabalho dos órgãos de segurança envolvidos.

Finalmente, estudos comparativos entre diferentes estados brasileiros que implementaram o SUSP, bem como análises internacionais de políticas de segurança pública semelhantes, podem oferecer *insights* valiosos sobre boas práticas e desafios comuns enfrentados na busca por uma gestão de segurança pública mais eficiente e orientada por dados.

Em suma, o estudo de caso de Santa Catarina destacou uma abordagem promissora para a gestão de segurança pública, com ênfase em dados, resultados e tecnologia. No entanto, limitações como a análise do primeiro ciclo de avaliação podem requerer pesquisas futuras mais abrangentes para validar a eficácia do plano e compreender melhor o seu impacto na segurança da população. A realização de estudos mais aprofundados e comparativos pode contribuir significativamente para o avanço das políticas de segurança pública no Brasil.

8 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Atlas da Violência 2018**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA e Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Brasília, 2019.

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

BRASIL. **Decreto Federal n. 9.489 de 30 de agosto de 2018**. Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, para estabelecer normas, estrutura e procedimentos para a execução da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social. Brasília, DF, jun. 2018.

BRASIL. **Decreto Federal n. 9.630 de 26 de dezembro de 2018**. Institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social e dá outras providências. Brasília, DF, dez. 2018.

BRASIL. Exército. **Estado-Maior e ordens (IP 101-5)**. 1 ed. Brasília: EGGCF, 1983, p. 122.

BRASIL. **Lei Federal n. 13.675 de 11 de junho de 2018**. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do §7º do art. 144 da Constituição Federal, cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social - PNSDS, institui o Sistema Único de Segurança Pública – SUSP e dá outras providências. Brasília, DF, jun 2018.

BRASIL. **Plano Estadual Integrado de Segurança Pública nas Fronteiras de Santa Catarina**. Ministério Extraordinário da Segurança Pública. Brasília, 2018.

BRASIL. **Plano Nacional de Segurança Pública**. Ministério da Justiça. Brasília, 2001.

BRASIL. **Plano Nacional de Segurança Pública**. Ministério da Justiça. Brasília, 2017.

BRASIL. **Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social**. Ministério da Justiça. Brasília, 2018.

BRASIL. **Projeto de Lei do Senado n. 240/2016**. Institui o Plano Nacional de Enfrentamento ao Homicídio de Jovens. Brasília, DF, 2018.

BETHLEM, A. **Gestão estratégica de empresas brasileiras: casos resolvidos**. São Paulo: Atlas, 2005.

CARAVANTES, G. R. et al. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. P.433.

CEON. Uma plataforma capaz de identificar, organizar, mensurar e gerenciar esforços alocados com vistas à consecução de objetivos individuais e organizacionais. Disponível em: <https://app.ceonnet.com/site/login>. Acesso em: 29 out. 21.

CERQUEIRA, D. et al. A singular dinâmica territorial dos homicídios no Brasil nos anos 2000. In: BOUERI, R., COSTA, M. A. (Eds.) **Brasil em desenvolvimento 2013: estado, planejamento e políticas públicas**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, 2013.

CERTO, S. C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2007.

D'ÁVILLA, A. P. Crime e criminalidade. **Diário Catarinense**, Florianópolis, 14 mai. 2018.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

FBSP. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública**. São Paulo, ano 12, 2018.

GONÇALVES, J. B. **Atividade de inteligência e legislação correlata**. 4. ed. Niterói: Impetus, 2016.

IBOPE Inteligência. Pesquisa de opinião pública sobre segurança. **Pesquisa sobre violência/segurança** – (fevereiro 2018) – Brasil, 2018.

IBOPE Inteligência – Pesquisa CNI. **Retratos da Sociedade Brasileira – Segurança pública** – (março de 2017) – Brasília: CNI, 2017.

JAMIL, G. L. **Repensando a TI na empresa moderna: atualizando a gestão com a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro, RJ: Axcel, 2001.

JANNUZZI, P. de M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 56, p.135-160, abr/jun. 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 17. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2000.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre; Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004, 409 p.

QLIK. Uma plataforma de análise de dados para cada necessidade de BI. Disponível em: <https://www.qlik.com/pt-br>. Acesso em: 01 jun. 2018.

SANTA CATARINA. Corpo de Bombeiros Militar. Plano Estratégico 2018 - 2030. Florianópolis, SC, 2018.

SANTA CATARINA. Lei nº 17.802 de 28 de novembro de 2019. Institui o Conselho Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (CESPDS-SC) e estabelece outras providências. Florianópolis, SC, nov. 2019.

SANTA CATARINA. Lei Complementar nº 741 de 12 de junho de 2019. Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. Florianópolis, SC, jun. 2019.

SANTA CATARINA. Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social 2018-2028. Florianópolis, SC, 2018. Disponível em: https://www.ssp.sc.gov.br/Plano_Estadual.pdf. Acesso em: 28 out. 2021.

SANTA CATARINA. Plano de Desenvolvimento de Santa Catarina 2030. Florianópolis, SC, 2018.

SANTA CATARINA. Polícia Militar. Plano de Comando: Polícia Militar de Santa Catarina. Florianópolis: PMSC, 2011.

SANTA CATARINA. Polícia Militar. Plano de Comando: Polícia Militar de Santa Catarina. 2. ed. Florianópolis: PMSC, 2013.

SANTA CATARINA. Portaria nº 036/SSP. Florianópolis, SC, 15 jun. 2020.

SANTA CATARINA. Ministério Público. Planejamento Estratégico MPSC 2012-2022: construindo nosso futuro. Florianópolis: Procuradoria-Geral de Justiça, 2012.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. Planejamento Estratégico no Poder Judiciário: Assessoria de planejamento, organização e sistemas. Florianópolis: Divisão de Artes Gráficas, 2001.

TREVISAN, A. P.; Van Bellen, H. M. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. Revista de Administração Pública, v. 42, n. 3, p. 529-550, 2008.

WRIGHT, P. L. et al. Administração estratégica: conceitos. 1.ed. 8.reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

Data da submissão: 22/11/2021.

Data da aprovação: 11/03/2025.