

**GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ**  
**SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA**



**PLANO ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

**PLANESP 2021-2025**

**Macapá-AP**  
**Dezembro/2020**

**PLANO ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA 2021 A 2025 DA SECRETARIA  
DE ESTADO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA DO ESTADO DO AMAPÁ**

PLANESP/AP 2021-2025

**ANTÔNIO WALDEZ GÓES DA SILVA**  
GOVERNADOR DO ESTADO

**CEL PM RR JOSÉ CARLOS CORRÊA DE SOUZA**  
SECRETÁRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA

**CEL PM JOSÉ PAULO MATIAS DOS SANTOS**  
COMANDANTE GERAL DA POLÍCIA MILITAR

**DELEGADO ANTÔNIO UBERLÂNDIO DE AZEVEDO GOMES**  
DELEGADA GERAL DA POLÍCIA CIVIL

**CEL BM WAGNER COELHO PEREIRA**  
COMANDANTE GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS

**PERITO CRIMINAL SALATIEL GUIMARÃES**  
DIRETOR-PRESIDENTE DA POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA

**AGENTE PENITENCIÁRIO LUCIVALDO MONTEIRO DA COSTA**  
DIRETOR-PRESIDENTE DO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PENITENCIÁRIA

**ELITON CHAVES FRANCO**  
DIRETOR-PRESIDENTE DO INSTITUTO DE DEFESA DO CONSUMIDOR



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AIFA</b> .....	Academia Integrada de Formação e Aperfeiçoamento
<b>ALCMS</b> .....	Área de Livre Comércio de Macapá e Santana
<b>AP</b> .....	Amapá
<b>BPM</b> .....	Batalhões Policiais Militares
<b>BSC</b> .....	Balanced Scorecard
<b>CAO</b> .....	Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
<b>CAOA</b> .....	Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais Administrativo
<b>CAP</b> .....	Capitão
<b>CEL</b> .....	Coronel
<b>CSP</b> .....	Curso Superior de Polícia
<b>CBMAP</b> .....	Corpo de Bombeiros Militar do Amapá
<b>CIODES</b> .....	Centro Integrado de Operações de Defesa Social
<b>CIOSP</b> .....	Centro Integrado de Operações em Segurança Pública
<b>COPEN</b> .....	Complexo Penitenciário
<b>CPCI</b> .....	Comando de Policiamento da Capital e do Interior
<b>CVLI</b> .....	Crimes Violentos Letais Intencionais
<b>CVP</b> .....	Crimes Violentos contra o Patrimônio
<b>DPC</b> .....	Departamento de Polícia da Capital
<b>DPE</b> .....	Departamento de Polícia Especializada
<b>DPI</b> .....	Departamento de Polícia do Interior
<b>EAP</b> .....	Escola de Administração Pública
<b>FJP</b> .....	Fundação João Pinheiro
<b>GBM</b> .....	Grupamento Bombeiro Militar
<b>GEOR</b> .....	Gestão Estratégica Orientada para o Resultado
<b>GGI</b> .....	Gabinete de Gestão Integrada
<b>GSI</b> .....	Gabinete de Segurança Institucional

<b>GT</b> .....	Guarda Territorial
<b>IAPEN</b> .....	Instituto de Administração Penitenciária
<b>IBGE</b> .....	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>ICOMI</b> .....	Indústria e Comércio de Minérios
<b>IDH</b> .....	Índice de Desenvolvimento Humano
<b>IES</b> .....	Instituição de Ensino Superior
<b>IPEA</b> .....	Instituto de Pesquisa Economia Aplicada
<b>LOB</b> .....	Lei de Organização Básica
<b>PAP</b> .....	Procedimento Administrativo Padrão
<b>PC</b> .....	Polícia Civil
<b>PIB</b> .....	Produto Interno Bruto
<b>PLANESP</b> .....	Plano Estadual de Segurança Pública
<b>PMAP</b> .....	Polícia Militar do Amapá
<b>PNAD</b> .....	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
<b>POLITEC</b> .....	Polícia Técnico-Científica
<b>POP</b> .....	Procedimento Operacional Padrão
<b>PROCON</b> .....	Instituto de Defesa do Consumidor
<b>RR</b> .....	Reserva Remunerada
<b>SD</b> .....	Soldado
<b>SEGUP</b> .....	Secretaria de Segurança Pública
<b>SEJUSP</b> .....	Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública
<b>SENASP</b> .....	Secretaria Nacional de Segurança Pública
<b>SINDEC</b> .....	Sistema Nacional de Informação de Defesa do Consumidor
<b>SEPLAN</b> .....	Secretaria de Estado do Planejamento do Amapá
<b>S.W.O.T</b> .....	Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats
<b>UEAP</b> .....	Universidade Estadual do Amapá
<b>UNIFAP</b> .....	Universidade Federal do Amapá

## SUMÁRIO

MENSAGEM DO GOVERNADOR DO ESTADO DO AMAPÁ.....	7
APRESENTAÇÃO .....	8
1. VISÃO PANORÂMICA DO ESTADO DO AMAPÁ .....	10
1.1. LOCALIZAÇÃO E ASPECTOS DEMOGRÁFICOS .....	10
1.2. ASPECTOS ECONÔMICOS .....	13
1.3. ASPECTOS SOCIAIS .....	14
2. METODOLOGIA.....	17
2.1. GEOR E BSC.....	18
2.2. Processo de Elaboração e Construção do Plano Estadual de Segurança Pública ....	19
2.2.1. Levantamento de Informações .....	20
2.2.2. Definição de Estratégias, Projetos e Ações. ....	21
2.2.3. Desdobramentos das Estratégias.....	22
2.2.4. MATRIZ SWOT .....	23
3. DIAGNÓSTICO DA SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO AMAPÁ.....	24
3.1. Panorama Estatístico das Informações Secundárias da Segurança Pública .....	24
3.2. Índices e Análises de Crimes Violentos Letais Contra a Vida (CVLI).....	27
3.3. Índices e Análises de Crimes Violentos Contra o Patrimônio (CVP).....	28
3.4. Pesquisa Primária da Segurança Pública no Amapá.....	29
3.4.1. Tabulação e Análise dos Dados .....	30
3.4.2. Pesquisa aplicada aos Servidores da Segurança Pública.....	30
3.4.3. Pesquisa aplicada à Sociedade Amapaense .....	31
3.5. MATRIZ SWOT .....	31
4. PLANO ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA .....	33
4.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	33
4.1.1. MISSÃO .....	33
4.1.2. VISÃO DE FUTURO .....	33
4.1.3. VALORES .....	33
4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	34
4.2.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	34
4.2.2. PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO .....	34
4.2.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....	34
4.2.4. PERSPECTIVA DA SOCIEDADE.....	35
4.3. OBJETIVOS, INDICADORES E PORTFÓLIO DE PROJETOS E AÇÕES .....	37
4.3.1. DELIMITAÇÃO DE PRAZOS:.....	37
5. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO .....	52
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	53
7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO .....	54
APÊNDICE A – Pesquisa de Campo Aplicada aos Servidores da Segurança Pública.....	56

APÊNDICE B – Pesquisa de Campo sobre Segurança Pública com a Sociedade Amapense em Geral.....	81
APÊNDICE C – Conferência em Segurança Pública .....	97
APÊNDICE D - Questionário Aplicado aos Servidores da Segurança Pública .....	102



## MENSAGEM DO GOVERNADOR DO ESTADO DO AMAPÁ

O planejamento em qualquer organização é não deixar que as mesmas vivam de improvisos. Diante disso, é necessário que as instituições públicas meçam suas ações, definam suas funcionalidades e serviços prestados e ajam de forma sistemática e estrutural visando atingir metas a curto, médio e longo prazo, com essa concepção os órgãos de Segurança Pública no Estado do Amapá estarão pautando suas ações.

Todo planejamento deve atender requisitos políticos e estratégicos com a visão clara de onde estamos e onde pretendemos chegar. No Estado do Amapá não poderia ser diferente, por isso, buscou-se alinhar o Plano Estadual de Segurança Pública aos objetivos, programas, projetos e ações que serão desenvolvidos para o próximo quinquênio.

A redução dos índices de criminalidade e da violência bem como a melhoria da sensação de segurança da sociedade amapaense são e serão pontos centrais das políticas públicas da atual gestão, e concomitantemente visamos assegurar o respeito à dignidade da pessoa humana e à consolidação da democracia.

O Governo do Amapá através do atual modelo de gestão participativa oferece o Plano Estadual de Segurança Pública, documento que surge como resultado de uma ampla análise da realidade da criminalidade no Estado e fruto de ideias, sugestões e opiniões da sociedade em todos os seus segmentos voltados ao bem estar da coletividade.

Este Plano não se limita à atuação dos órgãos de Segurança Pública, pois, paralelamente, realizará ações transversais de ampliação dos demais serviços públicos.

Por fim, reconhecemos as dificuldades enfrentadas pela Segurança pública atualmente, porém, estamos certos que sob a ótica do planejamento estratégico voltado aos resultados e da gestão pública de qualidade, este Plano construirá, de forma eficiente e integrada, um novo caminho de enfrentamento à violência e cultivará uma cultura de paz a toda sociedade amapaense.

**Antônio Waldez Góes da Silva**  
Governador do Estado do Amapá





## APRESENTAÇÃO

O artigo 144 da Constituição Federal aponta para o Estado/Nação o dever sobre a prestação de segurança pública, apesar de deixar clara a responsabilidade de todos. O crescimento do crime em todo o território nacional reflete a complexidade do trabalho que deve ser realizado por todas as Instituições que compõem o sistema de segurança pública.

Hoje, a segurança pública tem se tornado preocupação frequente pelo aumento da sensação de insegurança social. A criação do Sistema de Único de Segurança Pública pela lei 13.675/2018, constitui uma tentativa de aprimorar o sistema em especial ao que diz respeito aos aspectos de coordenação de esforços e integração dos órgãos de segurança para melhoria da eficiência e eficácia na prestação do serviço à sociedade.

No Amapá, apesar de todos os avanços dos últimos anos, temos vivido um clima de luta constante contra a criminalidade. Apesar das peculiaridades locais de isolamento relativo aos grandes centros urbanos, não estamos distantes da realidade de insegurança vivenciada por estes, guardadas as devidas proporções.

A segurança pública, como fenômeno social complexo, apresenta inúmeros fatores que contribuem para o aumento da criminalidade, muitos dos quais estão fora do controle das Instituições que compõem o sistema de segurança. O crime, como ato que atenta contra o ordenamento jurídico, tem causas diversas dentre as quais podemos citar o ambiente social desajustado, a formação de grandes conglomerados urbanos sem estrutura adequada, a ocupação desordenada do solo, a ausência ou ineficiência de políticas sociais e assistenciais, a desagregação familiar, a deficiência da estrutura educacional e policial, a falta de empregos e oportunidades, a deficiência do sistema prisional, a coopitação pelo crime organizado, as falhas nas legislações e na aplicação das leis, a sensação de impunidade, etc...

Desta forma, cientes de nosso dever, temos trabalhado constantemente para o aperfeiçoamento do sistema de segurança pública do Estado do Amapá com vistas ao panorama nacional que se apresenta e, com vista nos aspectos e nas premissas oriundas do Plano Nacional de Segurança Pública, decidimos realinhar o Plano Estadual de Segurança Pública do Estado do Amapá para, em conjunto com os órgãos federais e municipais, contribuirmos

definitivamente para a melhoria de todo o sistema de segurança pública.

Esta revisão é necessária para direcionar as ações e projetos da Secretaria rumo ao norte definido pela Política Nacional de Segurança Pública no sentido de atingir aos objetivos nacionais de forma integrada, ágil e eficiente.

Assim, optamos por manter a base do Plano Estadual de Segurança Pública vigente até o ano de 2025, com as devidas alterações necessárias para a correção dos caminhos a serem seguidos a partir de então.

Com isso, esperamos estar entregando à sociedade amapaense um plano que consolide o trabalho já realizado com a perspectiva do alcance de mais avanços no campo da segurança pública no Estado do Amapá.

**Cel. PM RR José Carlos Corrêa de Souza**  
Secretário de Estado da Justiça e Segurança Pública do Amapá



## 1. VISÃO PANORÂMICA DO ESTADO DO AMAPÁ

### 1.1. LOCALIZAÇÃO E ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

O Estado do Amapá está situado na Região Norte do Brasil e seu território é de 142.828 km<sup>2</sup>, sendo delimitado pelo estado do Pará a oeste e sul, pela Guiana Francesa a norte, o Oceano Atlântico a leste e o Suriname a noroeste. O município de Macapá é a capital e maior cidade do Estado. Outras importantes cidades são Santana, Laranjal do Jari, Oiapoque e Mazagão.

Figura 01. Mapa do Estado do Amapá, Amapá – 2015



Fonte: site Guia Geográfico - Mapas do Brasil e do mundo<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Disponível em <http://www.guiageo.com>.



O Amapá é um dos mais novos estados do país, se destaca no cenário nacional por ser o mais preservado ambientalmente, segundo a Secretaria de Estado do Meio Ambiente (2010) as áreas intocadas representam 93% de todo seu território. Na contribuição ambientalista é o estado brasileiro que possui o maior percentual de áreas protegidas com 72%, que estão destinados a unidades de conservação e terras indígenas.

O estado do Amapá tem apresentado um grande crescimento populacional a partir da segunda metade do século XX. Este processo iniciou com a chegada da Indústria e Comércio de Minérios (ICOMI) na década de 1950, à época os dados do IBGE registravam uma população de 37.477 habitantes. Na década de 50 a 60 apresentou uma taxa de crescimento geométrica de 6,22%, enquanto a do Brasil era de 3,04%.

Já na década de 1990 para 2000 ocorreu outro *boom* populacional, situação impulsionada pela criação da Área de Livre Comércio de Macapá e Santana (ALCMS), o Amapá neste período teve uma taxa de crescimento de 5,71%, a maior do Brasil. No Censo de 2010, a população do Amapá registrou 694.221 habitantes e, em 2020, a população amapaense estimada é de 861.773 habitantes, segundo dados do IBGE.

**Tabela 1 – População do Brasil e Amapá recenseada de 1940 a 2020**

Ano	Brasil	Amapá
	População	População
1940	41.236.315	-
1950	51.944.397	37.477
1960	70.992.343	68.889
1970	94.508.583	116.480
1980	121.150.573	180.078
1991	146.917.459	288.690
2000	169.590.693	475.843
2010	190.755.799	694.221
2020	211.755.692	861.773

Fonte: IBGE – Censo Demográfico 1940, 1950, 1960, 1970, 1980, 1991, 2000 e 2010

Segundo a estimativa de 2020 do IBGE, os 03 (três) municípios mais populosos concentram quase 80% das pessoas residentes no Estado. A capital

Macapá reúne 59,5% dos habitantes, em seguida vem o município de Santana com 14,2%, seguida pelo município de Laranjal do Jari com 6% da população.

**Tabela 2 - Municípios mais populosos do Amapá e população estimada do Amapá 2014**

Posição	Localidade	População	%
	Estado	861.773	-
1º	Macapá	512.902	59,5
2º	Santana	123.096	14,2
3º	Laranjal do Jari	51.362	6,0

Fonte: Estimativa populacional de 2014 do IBGE

Analisando a distribuição da população por faixa etária, pode-se considerar que esta é bastante jovem. Em 2000, a população infantil representava 39,4%, a jovem 22,4%, a adulta de 25 a 34 anos 16,4% e de 35 a 60 anos 18,2%, já a população idosa foi de 4,1%. Em 2010 houve uma redução da população infantil e jovem em relação a 2000 quando a participação sai de 61,8% para 54,3% e um aumento da população adulta de 34,6% para 40,5% e idosa de 4,1% para 5,2%.

As projeções da população para 2025 demonstram um novo retratar da distribuição por faixa etária, sendo assim de 0 a 14 anos serão 25%, de 15 a 24 anos 19,9%, de 25 a 34 anos 25,2%, de 35 a 60 anos 21,7% e população idosa chega a duplicar em relação a 2010 quando será de 8,2%.

**Tabela 3 - População do Amapá por faixa etária Censitária, estimativa e projeção**

Faixa etária	2000	%	2010	%	2025	%
0 a 14	187.825	39,4	221.654	33,1	228.924	25,0
15 a 24	106.846	22,4	141.753	21,2	181.635	19,9
25 a 34	78.040	16,4	165.647	24,7	230.860	25,2
35 a 60	86.935	18,2	105.738	15,8	198.161	21,7
60+	19.386	4,1	34.734	5,2	75.335	8,2
Total	477.082	100,0	669.526	100,0	914.915	100,0

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Censo 2000 e 2010, Pnad 2014



## 1.2. ASPECTOS ECONÔMICOS

A economia do Amapá, considerando as atividades produtivas e tendo como indicador o Produto Interno Bruto, em nível nacional, está na 25ª posição, ficando a frente do estado do Acre e de Roraima. Em 2018 o Estado amapaense registrou um PIB de R\$16,79 bilhões, o que representa uma participação de 0,2% no PIB brasileiro.

PIB por Estado a preços correntes – Ranking 2018

NO BRASIL		
1º	São Paulo	2210562
2º	Rio de Janeiro	758859
3º	Minas Gerais	614876
4º	Rio Grande do Sul	457294
5º	Paraná	440029
...		
23º	Sergipe	42018
24º	Tocantins	35666
25º	Amapá	16795
26º	Acre	15331
27º	Roraima	13370

Fonte: IBGE

Por setor econômico o Amapá tem o Terciário com a maior participação, sozinho representa 80,6% de toda a economia do Estado. Dentro deste setor as atividades em destaque são Administração Pública com 53,1%, Comércio com 14,41% e atividades imobiliárias com 12,7%. O serviço público foi o que mais cresceu durante as últimas décadas e contribuiu de forma decisiva para o desempenho do Estado.

O segundo setor da economia amapaense é a Indústria com participação de 10,87% do total do PIB estadual. A atividade de Eletricidade e gás, água, esgoto, de gestão de resíduos e descontaminação tiveram o maior desempenho do setor – 42,92%, seguido da construção civil – 34,31%, da indústria de transformação – 21,63%, e indústria extrativa mineral – 1,14%.

No Amapá não existe uma forte economia industrial, este setor é

tímido, e as principais indústrias, que são pequenas, estão na panificação, vidraçaria e metálica. A indústria mineral que poderia ser destaque no Estado, onde possui um grande potencial mineral como ferro, ouro, caulim e manganês, têm suas atividades voltadas para economia externa, sem grandes contribuições ao desenvolvimento local.

Apesar do Estado do Amapá ter avançado no que diz respeito à infraestrutura, ainda tem muito a fazer para garantir um panorama atrativo aos investimetos privados para a implantação de indústrias e bem como para o desenvolvimento do agronegócio.

Neste aspecto, o setor Primário apresentou em 2018 uma participação de 17,53% do PIB estadual, distribuído na Agricultura – 28,81%, Pecuária – 23,39 % e Produção Florestal, Pesca e Aquicultura – 47,80%. A produção deste setor não é suficiente para suprir a demanda de alimentos da população, havendo necessidade de importar boa parte dos produtos consumidos.

### **1.3. ASPECTOS SOCIAIS**

O ano de 2020 destacou-se como um período completamente atípico da história mundial. Conseqüentemente, o ambiente político, econômico e social sofreu severas modificações, reflexo da tomada de decisões que criaram um cenário capaz de minimizar os impactos da pandemia de Corona Vírus na vida da população.

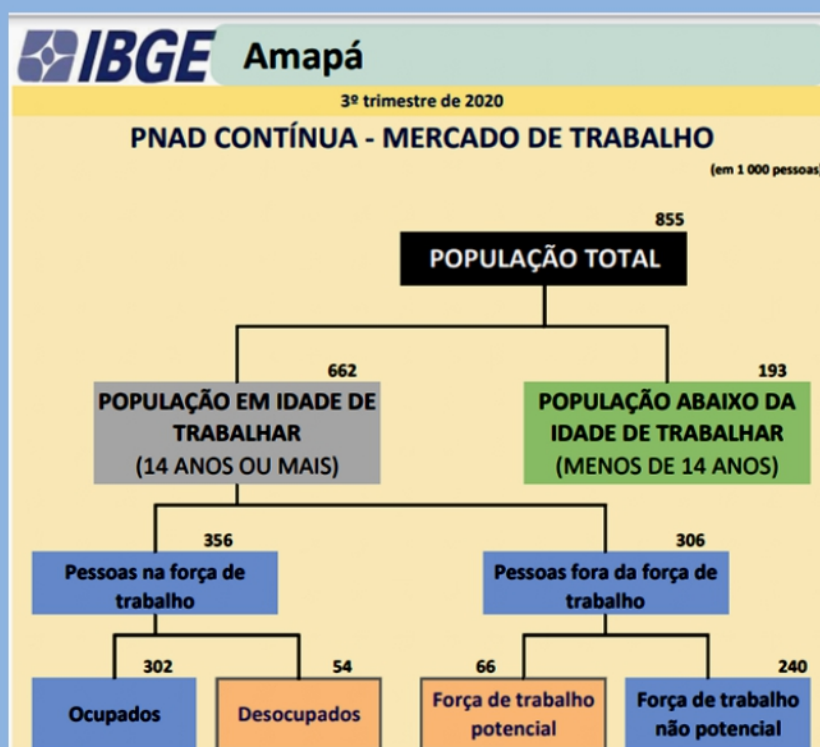
Relativamente ao aspecto social, as decisões do governo brasileiro foram decisivas para a diminuição dos indicadores de extrema pobreza no país.

De acordo com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Pnad Covid 19 – Pnad covid 19, os indicadores sociais apontam que em junho de 2020 a faixa de pessoas que vivem com menos de R\$154,00 mensais (parâmetro estabelecido pelo Banco Mundial) atingiu uma baixa histórica de 3,3% da população (6,9 milhões de pessoas).

Entretanto, muito desse panorama se deve à assistência relativa ao pagamento do auxílio emergencial. Segundo dados da Pnad covid 19, de outubro de 2020, a proporção de domicílio que recebeu algum auxílio relacionado à pandemia, no Brasil, foi de 42,2%, sendo que no norte essa proporção chegou a 58,4% dos domicílios com valor médio de R\$ 725,00 (setecentos e cinte e cinco reais).

Ocorre que o Amapá se apresenta com a 4ª maior taxa de desocupação do Brasil, contando com 18,5% de desempregados no mês de outubro de 2020, enquanto que a taxa nacional ficou registrada com 14,4 pontos percentuais.

Este dado é preocupante quando temos a ciência do término do auxílio sem a perspectiva de retomada imediata das condições de emprego. Em estudo realizado no 3º trimestre de 2020, o IBGE constatou que, de uma população estimada em 855 mil habitantes, 662 mil estavam em idade de trabalhar (14 anos ou mais). Destes, 302 mil representam a força de trabalho dos quais 54 mil pessoas estão desempregadas, conforme demonstra a imagem abaixo.



Em consequência, os recursos oriundos dos programas de transferência de renda sofrerão uma significativa diminuição.

Quanto ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) que mede as condições de qualidade de vida da população, segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), em 2010 no Brasil foi de 0,727 e o do Amapá foi de 0,708, classificados como médio IDH, desde então não houve atualização desse dado pelo IBGE.

O rendimento médio real habitual das pessoas de 14 ou mais anos de idade no Amapá ficou em R\$ 1.877,00 em quanto que a média anual foi de R\$



2.229,00.

O Estado conta com três instituições públicas de ensino superior, a Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), a Universidade Estadual do Amapá (UEAP), e o Instituto Federal do Amapá (IFAP), todas com sede na capital. A UNIFAP tem campus nos municípios de Santana, Laranjal do Jari, Oiapoque e Tartarugalzinho.

Quanto às instituições de ensino superior privado, segundo o Ministério da Educação chega a um total de 12 IES, a maioria instalada na cidade de Macapá, os seus cursos são voltados para a formação de mão de obra, principalmente do setor Terciário.

Sobre os aspectos de moradia o Amapá, 86,5% das moradias amapaenses não tem acesso simultâneo aos serviços de coleta direta ou indireta de lixo, abastecimento de água por rede geral e esgotamento sanitário por rede coletora, pluvial ou fossa ligada à rede, enquanto que o índice nacional é de 36,9%. Foi contatada ainda a existência de 21,8% das pessoas residindo em domicílios sem uso de banheiro exclusivo do domicílio, com paredes externas construídas predominantemente com materiais não duráveis, com adensamento excessivo ou com ônus excessivo de aluguel.

O crescimento urbano e populacional desordenado do Amapá traz consigo uma série de problemas sociais como o surgimento de áreas de riscos e aonde se habita a população mais carente e demandante dos serviços públicos, geralmente em áreas periféricas e de palafitas.



FIGURA 4: Áreas de ressaca ocupadas irregularmente em Macapá (foto: Abnoan Santiago/G1)

## 2. METODOLOGIA

O Planejamento Estratégico pode ser traduzido como um processo contínuo, pelo qual serão delimitados de maneira explícita, interativa e com base em um diagnóstico atual e futuro de seus ambientes interno e externo, o rumo que se pretende dar à organização, formulando missão, visão de futuro e valores, além de implementar, avaliar e controlar os objetivos e os planos de ações definidos.

Novos desafios implicam em novas soluções. A forma de administrar as organizações vem evoluindo. As empresas, de forma geral, estão preocupadas em ter cada vez mais retorno financeiro através da busca de soluções que permitam atingir seus objetivos.

As instituições públicas, em busca de maior eficiência, têm procurado se organizar e planejar seu futuro baseadas nas ferramentas administrativas disponíveis com o fim de maximizar os esforços e melhorar o alcance de seus objetivos sociais.

A preocupação com a segurança pública no estado do Amapá não é diferente, porém, ao passo que as empresas buscam em primeiro plano a lucratividade, o retorno almejado na administração pública consiste no reconhecimento pela qualidade dos serviços prestados.

A partir desta perspectiva, a construção do Plano procurou alinhar-se à marca, objetivo geral e macro objetivo do Eixo Defesa Social, integrante do PPA 2016-2019, focando-se em preservar “a vida em primeiro lugar”, “promovendo um ambiente de paz junto à sociedade” e “adotar estratégias que visam a implementação de políticas de segurança pública considerando que o fenômeno da violência e da criminalidade são complexos e necessitam de um conjunto de medidas que incluam o reaparelhamento dos setores de segurança”.

Da mesma forma, para o quadriênio 2020-2023, os objetivos estratégicos do Eixo defesa Social foram repetidos com o fim de dar continuidade ao planejamento elaborado para os órgãos de segurança pública do Estado.

Entretanto, para alcançar o reconhecimento e eficiências almejados é necessário que os objetivos estratégicos da administração pública estejam em constante prospecção, atualização e adequação em relação aos seus ambientes interno e externo. Ser prospectivo é fundamental para o planejamento estratégico, pois permite a antecipação do que irá acontecer, favorecendo o desenvolvimento e



implementação de estratégias mais seguras.

## 2.1. GEOR E BSC

A GEOR orienta o gestor de forma a permitir que suas intenções se traduzam em resultados para o público a ser beneficiado, direcionando todos os esforços organizacionais, impedindo a dispersão de ações e recursos e mantendo o foco nos resultados.

O BSC é uma ferramenta na qual a organização tem claramente definida as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho através de indicadores quantificáveis e verificáveis. O BSC está ligado diretamente com a visão e estratégia de uma organização, sendo fundamentais para que o sucesso seja alcançado.

Através do BSC é possível descrever de forma muito clara a estratégia de uma organização por intermédio de quatro perspectivas: financeira, aprendizado e crescimento, processos internos e clientes (sociedade).

Figura 14: Perspectivas da metodologia BSC



Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Todas essas perspectivas devem estar conectadas entre si, formando uma relação de causa e efeito. A soma destes fatores incentivará o desempenho almejado pela organização, conseqüentemente criando o valor futuro.

Definir e priorizar as metas mais relevantes, mobilizar recursos e competências e fazer acontecer os objetivos estratégicos são requisitos essenciais para ampliar a capacidade de produzir, medir e demonstrar resultados.

O anseio da sociedade por melhorias em políticas públicas, como é o caso da segurança pública, tem permitido grandes transformações no modo de pensar e agir das organizações estatais. A busca pela melhor qualidade do serviço prestado permite que os órgãos de Segurança Pública atuem de forma mais racional, contínua e integrada com foco nos resultados desejados.

## **2.2. Processo de Elaboração e Construção do Plano Estadual de Segurança Pública**

O processo de elaboração e construção do plano compreendeu várias etapas de intensos e exaustivos trabalhos, executadas no período de 04 de março a 31 de maio de 2015 e reavaliadas em no segundo semestre de 2020, sendo realizadas da seguinte forma:

Após a aprovação do Governador do Estado do Amapá Waldez Góes, o então Secretário da SEJUSP, Cel. PM RR Gastão Valente Calandrini de Azevedo, reuniu com os gestores das instituições de segurança pública para demonstrar a necessidade de elaboração do presente documento como forma de planejar ações que poderiam ser implementadas nos dez anos (2016-2025) subsequentes, levando em consideração a identidade organizacional e a atual administração governamental;

Posteriormente, para sua reorganização, o atual Secretário de Justiça e Segurança Pública, Cel. José Carlos Corrêa de Souza, orientou os trabalhos no sentido de dar continuidade nas ações e projetos readequando o plano para caminhar alinhado com as diretrizes do Plano Nacional de Segurança Pública.

No que concerne ao diagnóstico da segurança pública, foi realizada a atualização dos aspectos externos com base nos dados atuais oriundos das estatísticas criminais disponibilizados pelo Centro Integrado de Operações e Defesa Social do Estado do Amapá. Foram utilizadas informações de inteligência disponíveis na SEJUSP, bem como atualizados os dados e informações oriundas de estudos disponíveis nos sites oficiais que tratam da criminalidade no Brasil;

No que diz respeito ao diagnóstico Interno, dos órgãos que compõem o Sistema Estadual de Segurança Pública, optou-se pela manutenção dos resultados das pesquisas realizadas, pois o que foi planejado anteriormente estava sendo executado de maneira exitosa no que diz respeito aos avanços estruturais da Segurança Pública Estadual.

Neste sentido, o diagnóstico interno foi desenhado com base em várias



reuniões do Grupo de Trabalho para definição de objetivos estratégicos e formação do mapa estratégico. A conclusão desta etapa envolveu o Grupo de Trabalho e servidores dos diversos níveis organizacionais das instituições de segurança pública que, de forma participativa, elaboraram propostas de projetos ou ações que poderiam ser concretizados.

### **2.2.1. Levantamento de Informações**

O levantamento de informações consistiu em uma ampla pesquisa em sites especializados em segurança pública em âmbito nacional, tais como SENASP e Ministério da Saúde, além de revistas e documentos em órgãos oficiais que subsidiaram um estudo mais aprofundado e proporcionaram uma visão mais abrangente sobre o tema segurança pública, possibilitando realizar uma comparação da criminalidade e da violência no estado do Amapá com outras Unidades da Federação.

Foi realizada uma pesquisa de campo de caráter quantitativo em que foram entrevistados 200 (duzentos) servidores das instituições de segurança pública do Estado e 546 (quinhentos e quarenta e seis) cidadãos amapaenses, no período de 18 a 25 de março de 2015.

Para que essa etapa fosse concretizada, a SEJUSP contou com a participação de 25 servidores da segurança pública que voluntariamente se comprometeram a entrevistar a sociedade amapaense, além do próprio Grupo de Trabalho que se empenhou para garantir que as respostas às questões formuladas fossem isentas de influências, pressões ou intimidações.

Os servidores que atuaram como aplicadores dos questionários não se identificaram como servidores públicos tampouco como membros dos órgãos e entidades de segurança pública.

O objetivo desta etapa foi identificar pontos fortes e fracos das instituições e de possíveis ameaças e oportunidades externas que pudessem impactar de forma positiva ou negativa nos resultados da organização, além de refletir acerca dos indicadores de desempenho que impactam no desenvolvimento institucional.

Todas as pesquisas e formatação do presente Plano foram realizadas pelo Grupo de Trabalho constituído por servidores de cada um dos órgãos da segurança pública do Estado e coordenada pelo Chefe do Gabinete de Gestão

Integrada (GGI) da SEJUSP. Os resultados da pesquisa de campo constam no **Anexo I** e no **Anexo II** deste Plano.

### 2.2.2. Definição de Estratégias, Projetos e Ações.

A definição das Estratégias, Projetos e Ações se deu através de várias reuniões do Grupo de Trabalho que diariamente se empenhava na discussão e análise dos cenários que precisavam ser pensados e idealizados estrategicamente. Para cada novo objetivo estratégico estabelecido, pelo menos uma reunião era definida para identificar e solucionar o problema.

Após a análise dos pontos fortes e fracos, bem como a avaliação das oportunidades e ameaças, foi dado prosseguimento aos trabalhos com a utilização de outra técnica que busca explorar o máximo de ideias ou criatividade de um indivíduo, o *Brainstorming*.



**Figura 16:** Conferência Estadual de Segurança Pública, Amapá - 2015.

Buscando atingir a visão pretendida para a segurança pública do



Amapá, foi realizada a Conferência Estadual de Segurança Pública, na Academia Integrada de Formação e Aperfeiçoamento (AIFA), no dia 15 de abril de 2015, e contou com a presença do Grupo de Trabalho e de 45 servidores dos diversos níveis organizacionais dos órgãos e entidades de segurança pública que, de forma participativa, elaboraram propostas de projetos ou ações que poderiam ser concretizados e incluídos neste Plano. O resultado e a avaliação da Conferência constam no **Anexo III**.

Nesse sentido, os trabalhos de reflexão e tomada de decisão quanto aos resultados a serem alcançados nos próximos quatro anos depende do comprometimento não somente da administração pública, mas também de cada servidor. Diante disso, o PLANESP/AP foi construído após ampla discussão, ficando notório o engajamento de todos os operadores que efetivamente contribuíram para materialização deste trabalho.

### 2.2.3. Desdobramentos das Estratégias

Após a identificação dos problemas, o Grupo de Trabalho realizou oficinas para definição dos projetos ou ações e seus respectivos desdobramentos, que após intensa reflexão, foram priorizadas a curto, médio e longo prazo.



**Figura 17:** Reunião do Grupo de Trabalho para desdobramento de estratégias e metas, Amapá - 2015.

Todos esses processos propiciaram momentos coletivos de compartilhamento dos objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores, bem como a construção das metas e medidas necessárias ao seu cumprimento. A maioria desses desafios representa o comprometimento desta Secretaria, que



mesmo diante das dificuldades, busca atender e solucionar as demandas sociais e o clamor da população por melhorias na segurança pública.

Essa metodologia foi realizada com o firme propósito de tornar o resultado do processo de planejamento o mais legítimo e coerente com as necessidades de cada instituição.

#### **2.2.4. MATRIZ SWOT**

Com o intuito de facilitar o diagnóstico da segurança pública no Estado, procurou-se conhecer os pontos fortes e fracos de cada órgão e entidade que compõe a SEJUSP, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente em que está atuando, a fim de promover a integração e o envolvimento de todos no processo de construção do PLANESP/AP 2016 a 2025.

Para viabilizar o diagnóstico que antecedeu os trabalhos de definição das estratégias, optou-se pelo emprego da Matriz S.W.O.T, que nada mais é do que uma planilha que congrega o cruzamento de vários cenários, de maneira a definir quais são os objetivos considerados estratégicos para a organização.

O termo S.W.O.T é uma sigla proveniente do idioma inglês que correspondem às palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats que traduzidas, respectivamente, significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

### **3. DIAGNÓSTICO DA SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO AMAPÁ.**

#### **3.1. Panorama Estatístico das Informações Secundárias da Segurança Pública**

No Brasil, o avanço da criminalidade, principalmente nos grandes centros urbanos, tem causado preocupação em todos os segmentos da sociedade e acarretado grandes custos sociais e econômicos ao país. As mortes violentas registradas, sobretudo os homicídios entre jovens do sexo masculino, na faixa etária entre 15 a 29 anos, passou a ser considerado problema de saúde pública, pois viola o direito à cidadania e à vida, gerando elevadas despesas para o Estado e afetando diretamente a qualidade de vida do cidadão.

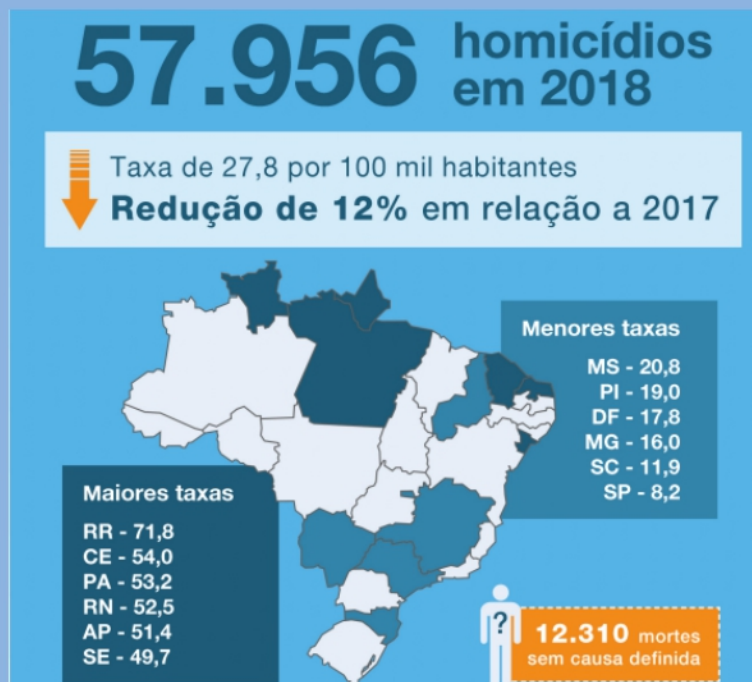
A ausência de conformidade entre os dados oficiais oriundos do Estado e os dados não oficiais, não permite explicar a realidade criminal no Brasil, gerando distorções nos debates públicos em torno do combate ao crime. Logo, isso leva ao entendimento de que a criminalidade real é muito maior que aquela registrada oficialmente.

Por outro lado, há a necessidade de se ter parâmetros estatísticos com a finalidade de nortear estratégias e políticas públicas visando identificar a tipologia criminal, os locais com maiores índices ou vulnerabilidade, além de revelar sua causa e efeito no sentimento de segurança da população.

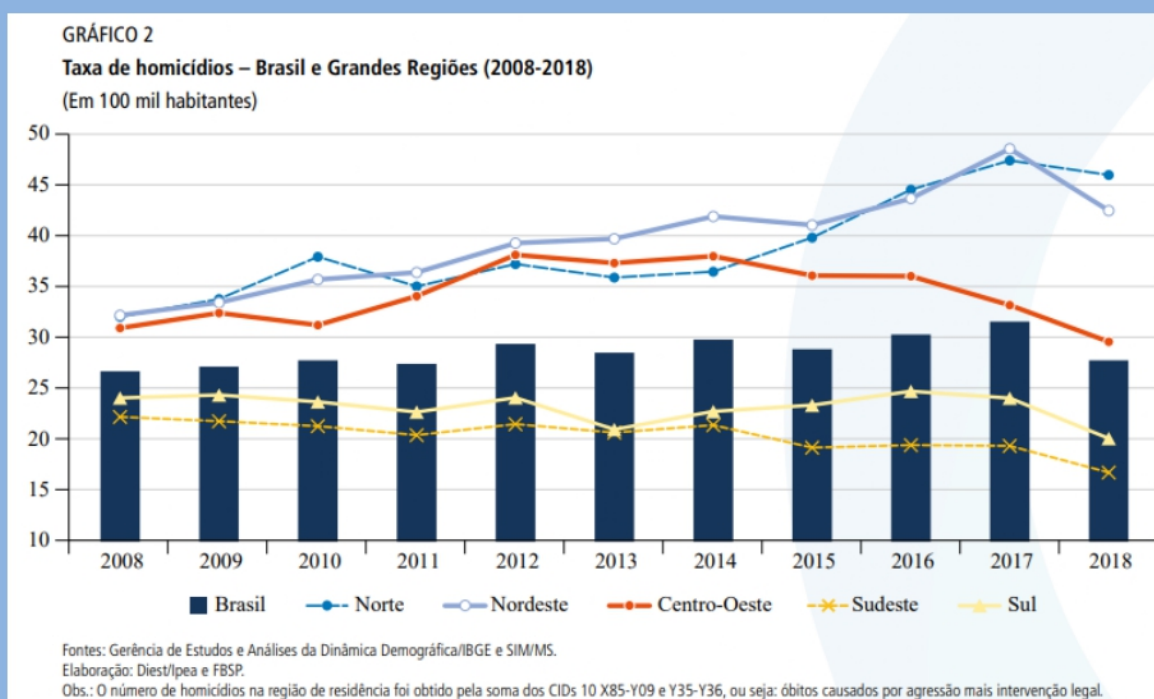
Os dados estatísticos do Amapá, no campo da segurança pública, carecem de informações precisas e apresentam fortes flutuações de um ano para outro, dificultando a interpretação das tendências e periodizações da criminalidade.

Mesmo não dispondo de uma significativa série histórica de informações estatísticas, os dados oficiais e não oficiais aqui presentes servem de referenciais para a elaboração de diagnósticos e orientações de políticas públicas, com o intuito de planejar, executar e avaliar projetos e ações de enfrentamento à violência e de redução dos índices da criminalidade.

De acordo com dados do Mapa da Violência 2020 a região norte, ao lado do nordeste e centro-oeste apresentaram os maiores índices de homicídios do Brasil, com destaque para a região norte que apresentou, três dos 6 estados do país com os maiores índices.



Porém, essa taxa, no ano de 2018, apresentou leve queda com relação ao ano anterior não sendo possível concluir, no entanto, como uma tendência de declínio.



Quando comparado aos demais Estados da Região Norte do país, o Estado do Amapá apresentou, no ano de 2019, a oitava maior taxa de homicídios por grupo de 100 mil habitantes, ficando atrás apenas dos Estados do Pará e de Roraima dentre os estados da Região Norte, conforme se verifica pelos dados a



seguir:

RANCK BRASIL - CVLI 2019						
RANCK	Estado	Homicídio	Lesão corporal	Latrocínio	CVLI	TAXA/100MIL HAB.
1	RIO GRANDE DO NORTE	1079	199	64	1342	38,57
2	PERNAMBUCO	3312	19	133	3464	36,48
3	SERGIPE	783	7	40	830	36,43
4	ACRE	298	3	12	313	36,01
5	BAHIA	5003	74	142	5219	35,23
6	RORAIMA	173	9	17	199	34,51
7	PARÁ	2711	31	129	2871	33,72
<b>8</b>	<b>AMAPÁ</b>	<b>236</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>274</b>	<b>33,03</b>
9	ALAGOAS	1074	5	15	1094	32,92
10	AMAZONAS	995	23	46	1064	26,07
11	ESPÍRITO SANTO	987	10	26	1023	25,75
12	GOIÁS	1627	59	70	1756	25,37
13	MATO GROSSO	802	26	37	865	25,13
14	CEARÁ	2189	31	37	2257	24,87
15	TOCANTINS	344	8	29	381	24,5
16	RIO DE JANEIRO	3999	45	111	4155	24,21
17	PARAÍBA	933	0	18	951	23,8
18	RONDÔNIA	385	7	15	407	23,16
19	MARANHÃO	1396	12	75	1483	21,08
20	RIO GRANDE DO SUL	1954	20	81	2055	18,14
21	PIAUÍ	545	15	32	592	18,13
22	MATO GROSSO DO SUL	470	7	16	493	17,94
23	PARANÁ	1780	52	99	1931	17,01
24	DISTRITO FEDERAL	382	4	24	410	13,78
25	MINAS GERAIS	2703	56	74	2833	13,46
26	SANTA CATARINA	696	15	26	737	10,42
27	SÃO PAULO	2906	95	199	3200	7,03

**Gráfico 03.** Taxa de homicídios por grupo de 100 mil habitantes por estado brasileiro em 2019.  
Fonte: Mapa da Violência 2020

Embora os dados no ano de 2019 sejam expressivos, no Amapá houve uma redução significativa do número de homicídios se comparado ao ano de 2018 que contabilizou o total de 392 assassinatos contra 236 em 2019.

No ano de 2019, o Estado do Amapá ocupou a quarta posição com maior taxa de homicídios por grupo de 100 mil habitantes da região norte, ficando, atrás dos Estados do Acre, Roraima e Pará, melhorando uma colocação com relação ao registrado no ano de 2018. Contudo, o que chamou a atenção foi o aumento dessa taxa em todos os Estados da Região Norte se comparado ao ano de 2018.

Apesar do aumento da taxa de homicídios em todos os Estados da Região Norte no ano de 2019 por 100 mil habitantes, o que chama a atenção é que a região norte obteve a maior variação positiva com relação às demais regiões do Brasil, ultrapassando a Região Centro-Oeste e Sudeste.

### 3.2. Índices e Análises de Crimes Violentos Letais Contra a Vida (CVLI)

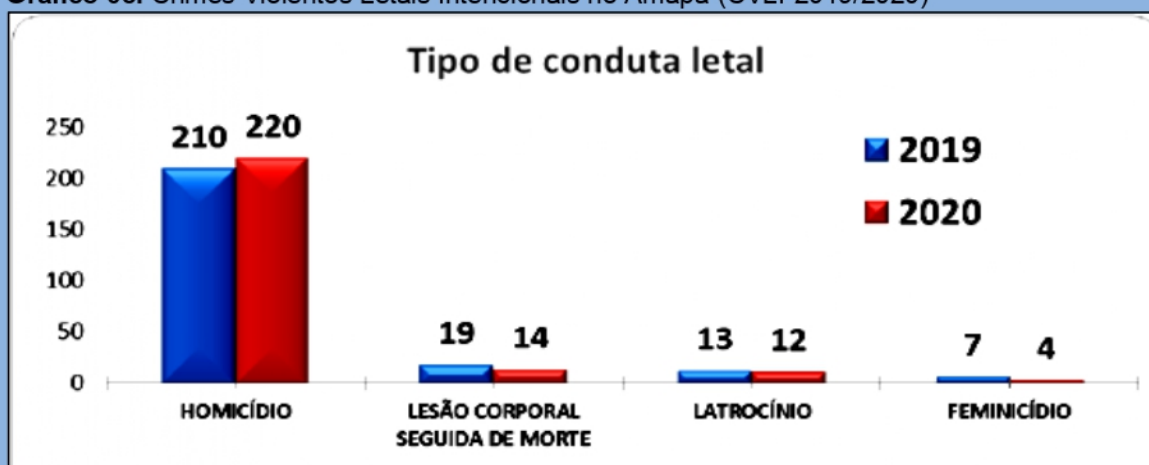
Os crimes violentos contra a vida e os crimes violentos contra o patrimônio são os que mais afetam a sensação de segurança da sociedade. Diante disso, a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) definiu os crimes de maior potencial ofensivo à sociedade em duas classificações: Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI) e Crimes Violentos contra o Patrimônio (CVP).

Os indicadores CVLI e CVP possibilitam a indicação de áreas que devem ser consideradas como prioritárias no direcionamento de recursos e projetos do governo.

As infrações penais que compõem os CVLI são: o homicídio doloso, latrocínio e lesão corporal seguida de morte. O crime de homicídio, conforme já demonstrado nas análises anteriores, representam quase que a totalidade desse indicador no Estado.

No ano de 2020, observamos uma tendência de estabilidade em relação ao ano de 2019. Até o mês de novembro esse equilíbrio apresenta uma variação de 01 CVLI a mais quando comparado ao mesmo período do ano anterior.

**Gráfico 05.** Crimes Violentos Letais Intencionais no Amapá (CVLI-2019/2020)



Fonte: CIODES-2020

No ano de 2019 foram registradas 249 ocorrências de CVLI no Estado, apresentando uma ligeira diferença com relação ao de 2020 onde foram registradas 250 ocorrências.

Nete sentido, o Estado conseguiu manter os níveis mais baixos, em

relação aos anos anteriores a 2019, sem, entretanto, continuar com a tendência de queda dos índices de violência letal intencional.

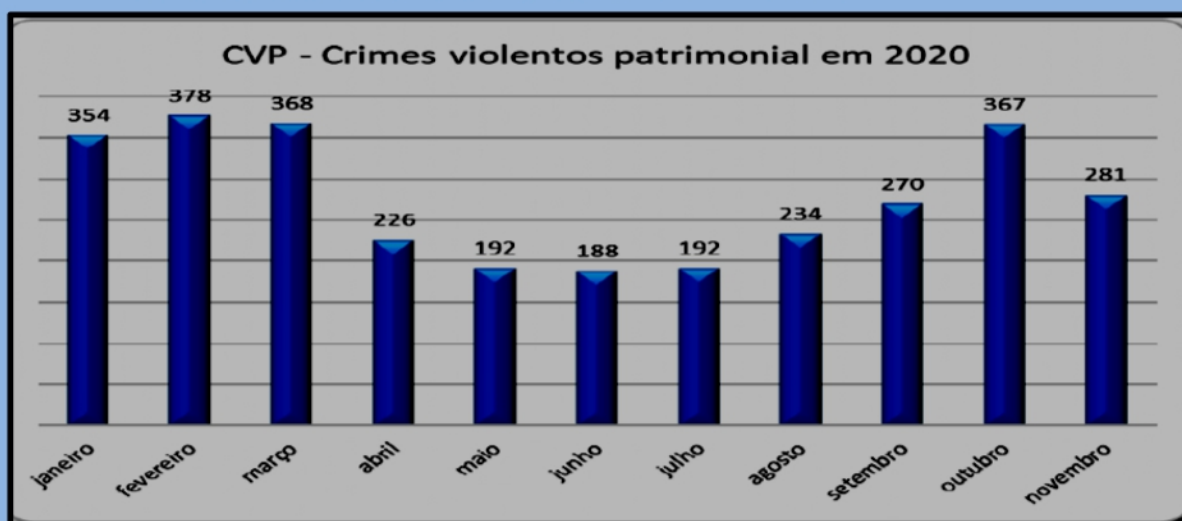
Assim, o estado continua figurando entre as maiores taxas nacionais de CVLI por 100 mil habitantes.

### 3.3. Índices e Análises de Crimes Violentos Contra o Patrimônio (CVP)

As infrações penais que compõem os crimes violentos contra o patrimônio são: roubo a automóvel, a estabelecimento comercial, à residência, a transeunte, a transporte coletivo, e extorsão mediante sequestro.

Conforme os dados fornecidos pelo CIODES, no ano de 2020 os crimes do grupo CVP apresentaram a seguinte variação.

06. Crimes Violentos contra o Patrimônio (CVP) - 2019/2020.



Fonte: CIODES-2020

Considerando as ocorrências de CVP, observa-se que no ano de 2020 houve o maior número de registros pelo CIODES no primeiro semestre, com destaque para o mês de outubro no segundo semestre em todo o estado.

Dos crimes que compõem os CVP, os roubos a transeunte, a residência e a estabelecimento comercial foram os que tiveram o maior número de registros, conforme demonstram os dados a seguir:

De acordo com os números apresentados na próxima tabela, verifica-se que o roubo a transeunte apresentou o maior número de registros no conjunto dos 12 meses de 2020, representando mais da metade do total das ocorrências registradas pelo CIODES neste grupo criminal.



## Principais Crimes Violentos contra o Patrimônio no ano de 2020

CRIMES VIOLENTOS PATRIMONAL	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	Total Geral	Média mensal
EXTORSÃO	1	2	2	1		1	1			1		9	1
FURTO DE AUTOMÓVEL	2	14	10	2	4	7	3	3	2	7	8	62	6
ROUBO A ESTABELECIMENTO COMERCIAL OU DE SERVIÇO	54	45	54	17	17	18	30	25	43	74	53	430	39
ROUBO A RESIDÊNCIA	50	47	37	37	37	43	47	48	38	46	51	481	44
ROUBO A TRANSEUNTE	237	258	248	160	127	116	106	154	183	230	162	1981	180
ROUBO A TRANSPORTE COLETIVOS	2	6	9	2			2	1		3	3	28	3
ROUBO DE AUTOMÓVEL	7	5	5	6	4	1	2	1	3	4	3	41	4
SEQUESTRO E CÂRCERE PRIVADO	1	1	3	1	3	2	1	2	1	2	1	18	2

Fonte: CIODES - 2020

Conforme afirmando anteriormente, o estado do Amapá, de fato, não possui qualquer processo cientificamente ordenado de colher e analisar informações acerca da criminalidade. No interior, por exemplo, as fontes estatísticas se estruturam sobre uma parcial coleta de dados obtidos sobre boletins de ocorrência, contribuindo com os altos índices de subnotificação de inúmeras infrações penais.

A ausência de maior exatidão nesta área dificulta uma resposta perante a sociedade, favorece manipulações de números e até impede a administração pública de melhor divulgar avanços obtidos.

### 3.4. Pesquisa Primária da Segurança Pública no Amapá

A pesquisa de campo teve como finalidade aprofundar o conhecimento do Grupo de Trabalho sobre o tema estudado, neste caso a atual realidade da segurança pública no Estado. Além disso, a pesquisa forneceu embasamentos para formular hipóteses que contribuíram na construção deste Plano.

A coleta de dados consistiu na entrevista de servidores dos órgãos e entidades de segurança pública do Estado e cidadãos amapaenses, caracterizando-se pela existência de um entrevistador que realizou perguntas diretamente aos entrevistados por meio de um formulário contendo questões fechadas.

Para que essa etapa fosse concretizada, a SEJUSP contou a participação de 25 servidores da segurança pública que voluntariamente se comprometeram a entrevistar a sociedade amapaense, além do próprio Grupo de Trabalho que se empenhou nas entrevistas com o público interno.

A aplicação de questionários através de uma pesquisa de campo possibilitou conhecer e compreender melhor a realidade da segurança pública no

Estado, proporcionando a percepção dos cenários interno e externo dos órgãos e entidades que compõem a Secretaria de Estado da Justiça e Segurança Pública.

#### **3.4.1. Tabulação e Análise dos Dados**

Após o retorno dos questionários, antes de sua análise, foi realizada a verificação dos dados observando se todas as questões foram respondidas corretamente. Em seguida, foi realizada a tabulação dos dados que consistiu na organização dos dados em tabelas, a fim de serem analisados através de técnicas estatísticas.

Após todo o processo de tabulação dos dados e utilizando-se de uma abordagem quantitativa, os mesmos foram transformados em planilhas e com eles foram elaborados gráficos para facilitar a análise dos resultados.

Finalizando, a análise dos dados obtidos por meio do método dedutivo possibilitou uma apreciação das informações gráficas, discutindo sua importância e relevância para a fundamentação deste Plano Estratégico.

#### **3.4.2. Pesquisa aplicada aos Servidores da Segurança Pública**

A pesquisa foi realizada no período de 18 a 25 de março de 2015, nos ambientes de trabalho dos entrevistados, sendo aplicada a 200 servidores dos órgãos e entidades de segurança pública do Estado, obtendo o seguinte universo amostral:

- ✓ 60 Policiais Militares (15 oficiais e 45 praças);
- ✓ 40 Policiais Civis (05 delegados, 26 agentes e 09 oficiais de polícia);
- ✓ 40 Bombeiros Militares (07 oficiais e 33 praças);
- ✓ 15 servidores da POLITEC (07 peritos criminais, 01 médico legista, 04 técnicos e 03 agentes administrativos);
- ✓ 30 servidores do IAPEN (27 agentes penitenciários, 01 educador penitenciário, 01 psicólogo e 01 assistente social);
- ✓ 15 servidores do PROCON (05 chefes de núcleo, 05 fiscais e 05 agentes).

Os resultados, consolidação e contribuição da pesquisa estão presentes no ANEXO I.



### **3.4.3. Pesquisa aplicada à Sociedade Amapaense**

Concomitante à pesquisa com os servidores da segurança pública, também foi realizada a pesquisa com a sociedade amapaense, no período de 18 a 25 de março de 2015.

A pesquisa foi realizada nas cidades de Macapá e Santana. Em Macapá as entrevistas ocorreram nos bairros Araxá, Pedrinhas, Buritizal, Centro, Novo Horizonte e no Terminal Rodoviário. Em Santana foram realizadas no bairro Central. No total foram entrevistadas 546 pessoas, sendo 266 pessoas do sexo feminino e 280 do sexo masculino. O resultado consta no ANEXO II.

Os resultados das análises das pesquisas serviram como um dos parâmetros para desenhar os objetivos estratégicos esquematizados no trabalho. Além disso, forneceram informações que contribuíram para realizar o diagnóstico dos cenários interno e externo e para o estabelecimento de indicadores e metas. Deste modo, revelando caminhos para se alcançar os objetivos almejados a curto, médio e longo prazo.

### **3.5. MATRIZ SWOT**

Com o intuito de facilitar o diagnóstico da segurança pública no Estado, procurou-se conhecer os pontos fortes e fracos de cada órgão e entidade que compõem a SEJUSP, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente em que está atuando, a fim de promover a integração e o envolvimento de todos no processo de construção do Plano.

Para viabilizar o diagnóstico que antecedeu os trabalhos de definição das estratégias, optou-se pelo emprego da Matriz S.W.O.T. Ao empregar a ferramenta Matriz SWOT, primeiramente, passou-se a analisar o cenário externo, observando as oportunidades e ameaças presentes no contexto atual.

Em relação às oportunidades, para melhor entendimento, pode-se dizer que são eventos que podem oportunizar o crescimento da organização. Em contrapartida, as ameaças são elementos que obstaculizam o alcance da visão de futuro da organização.



Posteriormente, levou-se em consideração o cenário interno dos órgãos e entidades que integram a SEJUSP, em meio ao qual foram analisadas suas forças e fraquezas, sendo, as primeiras, compreendidas como elementos vantajosos e os segundos, caracterizados como inadequados, ou melhor, como pontos que precisam ser aperfeiçoados ou minimizados.

Objetivando melhor traçar o diagnóstico e os cenários prospectivos, foram realizadas pesquisas quantitativas por meio de questionários que foram aplicados a 200 servidores das instituições que integram a SEJUSP e a 546 cidadãos amapaenses. Mais adiante será detalhado o processo de elaboração das pesquisas de campo cujos resultados constam nos ANEXOS (I e II) e APÊNDICES (A e B).

Compreendida a aplicação da ferramenta, o Grupo de Trabalho se propôs a desenhar a Matriz SWOT da SEJUSP, contribuindo com o diagnóstico abaixo explicitado, o qual também está baseado em análises feitas ao longo do desenvolvimento do trabalho.

## 4. PLANO ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

A elaboração de um planejamento estratégico de uma organização requer a definição de sua missão, visão e valores, os quais servirão de diretriz para a elaboração do Plano Estadual.

### 4.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES.

#### 4.1.1. MISSÃO

A missão idealiza a declaração aberta sobre a natureza da organização. É, essencialmente, a sua razão de existir, que no caso da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública é:

**“GARANTIR SEGURANÇA PÚBLICA À SOCIEDADE AMAPAENSE DE FORMA INTEGRADA, EFICIENTE E COM RESPEITO AOS DIREITOS FUNDAMENTAIS, VISANDO O PLENO EXERCÍCIO DA CIDADANIA”.**

#### 4.1.2. VISÃO DE FUTURO

Definir a missão é apenas o começo de uma ampla e árdua viagem, à medida que, além de saber sua razão de existir, a organização necessita decidir qual o modelo de progresso almeja alcançar. A visão de futuro deve representar um sonho a ser perseguido.

As organizações exitosas escolhem desafios grandiosos, difíceis e, acima de tudo, audaciosos. Tais desafios devem servir de inspiração a fim de que haja a concentração de esforços de todos os colaboradores (servidores), para a consecução dos seus objetivos.

Assim sendo, e considerando todos os desafios com os quais a SEJUSP tem se comprometido, pode-se afirmar que o futuro desejado é aquele para o qual toda a força de trabalho seja orientada e canalizada, a saber:

**“SER RECONHECIDA COMO REFERÊNCIA NACIONAL PELA EXCELÊNCIA NAS AÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA, GARANTINDO A PAZ SOCIAL À SOCIEDADE E ÀS INSTITUIÇÕES”.**

#### 4.1.3. VALORES

Valores são princípios eternos que devem orientar os servidores da segurança pública. Eles precisam conceber as convicções e crenças mais profundas, sintetizando seus ideais, demonstrados através dos comportamentos diários de todos os seus integrantes.

- ✓ **ÉTICA:** conjunto de princípios e valores morais que orientam a conduta humana.
- ✓ **TRANSPARÊNCIA:** virtude que impede a ocultação de alguma coisa.
- ✓ **INOVAÇÃO:** consiste em quebrar padrões e abraçar novas ideias, métodos e tecnologias.
- ✓ **EFICIÊNCIA:** capacidade de atingir resultados com um mínimo de desperdícios.
- ✓ **INTEGRAÇÃO:** ação de incorporar ou unir elementos ou pessoas num só grupo, formando um todo.
- ✓ **COMPROMISSO:** forma pública ou não de assumir uma obrigação pautada em preceitos éticos e morais.
- ✓ **TECNICIDADE:** consiste no uso de normas e procedimentos técnicos.
- ✓ **RESPEITO À DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA:** agir com consideração e zelo aos valores morais e espirituais dos seres humanos.

## 4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 4.2.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA

- ✓ Fomentar captação de recursos.
- ✓ Aperfeiçoar a aplicação de recursos.
- ✓ Incrementar a receita orçamentária da segurança pública para custeio e investimento.

### 4.2.2. PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO

- ✓ Aperfeiçoar a formação e capacitação continuada.
- ✓ Aprimorar a política de gestão de pessoas.
- ✓ Adequar o efetivo dos órgãos.
- ✓ Garantir a satisfação e valorização dos servidores.

### 4.2.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

- ✓ Melhorar e ampliar a tecnologia da informação.
- ✓ Garantir a disponibilidade de insumos, equipamentos e instalações



físicas adequadas à atividade de segurança pública.

- ✓ Promover a gestão do conhecimento padronizando os procedimentos administrativos e operacionais.

- ✓ Estabelecer a gestão estratégica no âmbito da segurança pública.

- ✓ Integrar ações e compartilhar informações dos órgãos da segurança pública.

- ✓ Promover mecanismos de participação social.

#### 4.2.4. PERSPECTIVA DA SOCIEDADE

- ✓ Reduzir os índices de criminalidade.

- ✓ Aumentar a confiança da sociedade em relação aos órgãos da segurança pública.

# MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA DO AMAPÁ



### 4.3. OBJETIVOS, INDICADORES E PORTFÓLIO DE PROJETOS E AÇÕES

#### 4.3.1. DELIMITAÇÃO DE PRAZOS:

- ✓ Curto prazo: **até 01 ano;**
- ✓ Médio prazo: **de 01 a 02 anos;**
- ✓ Longo prazo: **acima de 02 anos.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Fomentar captação de recursos.				
INDICADOR: Aumento do percentual de captação de recursos externos para investimento e custeio.				
Projetos/ Ações	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Órgão responsável
01. Criar e aprimorar Núcleo/Gerências de projetos nos órgãos de segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
02. Elaborar o Plano de Obras dos órgãos da segurança pública para o decênio.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
03. Especializar servidores em elaboração de projetos e gestão de convênios.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
04. Elaborar e implementar programa de parcerias público-privada.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
05. Estabelecer plano de investimento nos órgãos de segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
06. Criar o Sistema de Monitoramento de Fontes de Recursos.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
07. Promover a integração dos escritórios de projetos.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Aperfeiçoar a aplicação de recursos.****INDICADOR: Nível do percentual de execução do orçamento.**

Projetos/ Ações	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Órgão responsável
08. Elaborar e implementar plano para priorização de despesas.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
09. Implantar o sistema de monitoramento trimestral de execução do orçamento.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
10. Elaborar programa de otimização orçamentária.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Incrementar a receita orçamentária da segurança pública para custeio e investimento.****INDICADOR: Índice do percentual do orçamento estadual para a segurança pública.**

Projetos/ Ações	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Órgão responsável
11. Revisar e evitar a política de contingenciamento orçamentário dos órgãos e entidades da segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
12. Criar o Fundo Estadual da Segurança Pública fixando percentual orçamentário para custeio e investimento nos órgãos da segurança pública.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
13. Aumentar o provisionamento orçamentário dos órgãos e entidades da segurança pública.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Aperfeiçoar a formação e capacitação continuada.****INDICADORES: quantitativo de servidores treinados e capacitados; Assegurar a socialização do conhecimento em todo o âmbito da segurança pública.**

Projetos/ Ações	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Órgão responsável
14. Estruturar parceria entre a SEJUSP e a Escola de Administração Pública (EAP) para capacitação e qualificação dos servidores.	X			SEJUSP
15. Garantir a formação e capacitação continuada dos profissionais da segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
16. Estabelecer critérios técnicos e isonômicos na seleção de pessoal para realização de cursos.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
17. Implementar a filosofia de segurança comunitária no ensino em todos os níveis da segurança pública.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC e IAPEN.
18. Fortalecer a Academia Integrada de Formação e Aperfeiçoamento (AIFA) melhorando e ampliando a estrutura física, humana e material.		X		SEJUSP
19. Promover a formação integrada e de excelência através da AIFA.		X		SEJUSP
20. Elaborar e implantar o Programa Estadual de Formação e Capacitação Continuada atendendo os diversos órgãos da segurança pública.		X		SEJUSP, PM, PC, BM e POLITEC.
21. Implantar o Comitê Pedagógico da segurança pública.		X		SEJUSP.
22. Integrar e fortalecer as coordenadorias ou diretorias de ensino das instituições da segurança pública.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
23. Realizar cursos de CAO, CAO A e CSP no Estado.		X		PM e BM
24. Instituir o curso de nível superior em Tecnólogo em Segurança Pública em parcerias com as instituições de Ensino Superior.			X	SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Aperfeiçoar a formação e capacitação continuada. (cont...)**

Projetos/ Ações	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Órgão responsável
25. Elaborar e implantar a lei de ensino militar, visando reconhecer os diversos cursos realizados nas corporações.			X	PM e BM
26. Implementar o Curso de Formação de Oficiais PM/BM no Estado.			X	PM e BM
27. Transformar a AIFA em Instituto.			X	SEJUSP



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Aprimorar a política de gestão de pessoas.****INDICADORES: Nível de desempenho dos servidores; Índice de eficiência e eficácia da apuração por desvios de condutas.**

Projetos/ Ações	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Órgão responsável
28. Implantar e ampliar um sistema de mapeamento e gestão dos recursos humanos pela competência.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
29. Elaborar e implementar programa de gestão de pessoas.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
30. Realizar pesquisa anual de clima organizacional.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
31. Fortalecer a hierarquia e a disciplina nas instituições de segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
32. Criar e implantar programa para promoção da saúde física e mental dos servidores de segurança pública.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
33. Implantar projeto de orientação e monitoramento de servidores com denúncias por desvios de conduta.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
34. Criar um sistema integrado de assistência biopsicossocial para os servidores.		X		PM, PC, BM e POLITEC
35. Criar e implantar o Código de Ética e Disciplina dos militares estaduais.			X	PM e BM
36. Criação de uma Corregedoria Integrada (única) e independente			X	SEJUSP, PM, PC, BM e POLITEC
37. Fortalecer o diálogo com as categorias por meio da Agenda do servidor, definindo políticas públicas de valorização dos servidores.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Adequar o efetivo dos órgãos.****INDICADORES: Quantitativo do efetivo dos órgãos da segurança pública; Índice de servidores com desvios de funções.**

Projetos/ Ações	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Órgão responsável
38. Elaborar e implementar Plano de recompletamento de efetivo dos órgãos da segurança pública.	X			PM, PC, BM e POLITEC
39. Elaborar e implantar programa de adequação do quadro de servidores dos órgãos.		X		PM, PC, BM e POLITEC
40. Minimizar os desvios de funções dos servidores.		X		PM, PC, BM e POLITEC
41. Elaborar estudos para criação de concurso público regionalizado nas corporações militares.		X		PM e BM
42. Criar o quadro de efetivo da SEJUSP.			X	SEJUSP
43. Criar o quadro de efetivo do PROCON.			X	PROCON
44. Elaborar e implantar projeto de reconvocação de servidores da reserva/aposentado para serviços administrativos.			X	PM, BM, PC e POLITEC
45. Instituir o serviço militar voluntário.			X	PM e BM

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: Garantir a satisfação e valorização dos servidores.****INDICADORES: Nível de satisfação e reconhecimento do servidor.**

Projetos/ Ações	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Órgão responsável
46. Regularizar os direitos previstos no Estatuto dos Militares, tais como a venda da licença especial, a hora extra remunerada, a lei de promoção dos militares entre outros.	X			PM, BM
47. Elaborar estudos e instituir programa de similaridade salarial dos órgãos de segurança pública visando à valorização e reconhecimento do servidor.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
48. Elaborar, revisar e/ou atualizar planos de carreira dos servidores da Polícia Civil, da Polícia Técnico-Científica, IAPEN, PM e BM.		X		PC, POLITEC, IAPEN, PM e BM
49. Regularizar e atualizar os processos de pagamento de ajudas de custo, translados de bagagem, diárias entre outros.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
50. Realizar estudos para atualizar o valor das diárias dos servidores.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
51. Criar o Plano Habitacional para os profissionais da segurança pública através de linha de crédito.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
52. Criar premiação por desempenho ou produtividade visando ao reconhecimento de mérito e a atuação finalística de sucesso.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
53. Criar gratificação ou mecanismos de compensação para os profissionais que estejam exercendo função de monitor ou instrutor nos centros de formação ou capacitação.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
54. Implantar o Colégio Militar		X		PM e BM



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: Melhorar e ampliar a tecnologia da informação.****INDICADORES: Quantitativo de inovações tecnológicas na segurança pública; Índice de integração dos sistemas de informação da segurança pública; Nível da qualidade da informação.**

Projetos/ Ações	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Órgão responsável
55. Melhorar e ampliar o sistema de informação e comunicação do Centro Integrado de Operações de Defesa Social (CIODES).	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC
56. Melhorar e modernizar a qualidade dos sistemas de informação e de comunicação das Instituições que compõem o sistema estadual de segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
57. Implantar projeto de integração e unificação das bases de dados (registro de ocorrências único).	X			SEJUSP
58. Elaborar e implementar projeto de aquisição de equipamentos tecnológicos.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
59. Modernizar a investigação criminal.		X		SEJUSP, PC, POLITEC
60. Modernizar os equipamentos de controle e segurança do IAPEN.		X		IAPEN
61. Manter e ampliar o sistema de monitoramento por câmeras na capital.		X		SEJUSP, PM
62. Implementar sistema de georeferenciamento da informação.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC
63. Informatizar o controle de protocolo dos órgãos e entidades da segurança pública.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
64. Elaborar e implementar projetos de total informatização dos processos administrativos e operacionais dos órgãos.			X	SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 9: Garantir a disponibilidade de insumos, equipamentos e instalações físicas adequadas à atividade de segurança pública.**

**INDICADOR: Quantitativo de disponibilidade de logística adequada e suficiente para os operadores da segurança pública.**

Projetos/ Ações	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Órgão responsável
65. Reativar os CIOSP's dos bairros Congós e Novo Horizonte.	X			SEJUSP e PC
66. Elaborar e implementar Projetos de Gestão de combustível nos órgãos de segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
67. Reparagem dos órgãos de segurança pública de forma adequada e suficiente.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
68. Elaborar e implementar Plano de atualização permanente para aquisição de equipamentos de proteção individual (EPI), materiais e mobiliário em cada órgão.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
69. Criar delegacias especializadas tais como: turista, grupo de vulneráveis (portadores de necessidades especiais, idoso, LGBT e raciais), tecnologia da informação e virtual com realização de procedimentos.		X		SEJUSP e PC
70. Criar novas delegacias na capital e interior.		X		SEJUSP e PC
71. Elaborar e implementar programas de adequação e manutenção da frota de veículos dos órgãos.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
72. Elaborar e implementar planos para aquisição de armamentos e munições letais e menos letais de forma adequada e suficiente.		X		SEJUSP, PM, PC e IAPEN
73. Reativar o Grupo Tático Aéreo (GTA) e adquirir uma aeronave.	X			SEJUSP
74. Elaborar e implementar projetos para criação, ampliação e reestruturação de policiamentos especializados da Polícia Militar.		X		PM
75. Expandir infraestruturas físicas e operacionais dos órgãos da segurança pública na área oeste do município de Macapá.		X		SEJUSP

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 9: Garantir a disponibilidade de insumos, equipamentos e instalações físicas adequadas à atividade de segurança pública (cont...)**

76. Construir, modernizar e reformar infraestruturas físicas em todos os órgãos da segurança pública por meio do Plano de Obras.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
77. Construir e garantir infraestruturas físicas das bases comunitárias.			X	SEJUSP e PM
78. Ampliar e modernizar modalidades operacionais por meio do emprego de vetores aéreo e fluvial.			X	SEJUSP, PM, PC, BM e POLITEC.
79. Construir e estruturar cadeias públicas e presídios em Macapá, Laranjal do Jari e Porto Grande.			X	IAPEN



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 10: Promover a gestão do conhecimento padronizando os procedimentos administrativos e operacionais.**

**INDICADORES: Quantitativo a perda de conhecimento; Quantitativo prazos para finalizar processos ou procedimentos; Nível de difusão do conhecimento.**

Projetos/ Ações	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Órgão responsável
80. Elaborar e implantar Procedimentos Administrativos Padrão (PAP) e Procedimentos Operacionais Padrão (POP) nos órgãos da segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
81. Inserir os PAP's e POP's nos conteúdos programáticos dos cursos de formação e capacitação dos órgãos.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
82. Revisar e atualizar os procedimentos padrões para as instituições que já os possuem.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
83. Revisar as normas para ações integradas das instituições de segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
84. Confeccionar manuais e apostilas contendo os PAP's e POP's.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
85. Divulgar aos servidores de todo o Estado a padronização dos conhecimentos elaborados.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
86. Instituir recompensas (pecuniária ou não) para as melhores práticas administrativas e operacionais nas áreas de segurança pública.		X		SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 11: Estabelecer a gestão estratégica no âmbito da segurança pública.**

**Indicador: Nível de alcance dos objetivos estratégicos e ações.**

Projetos/ Ações	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Órgão responsável
87. Alinhar o Plano Estadual de Segurança Pública ao Plano Plurianual, ao orçamento anual, à lei de diretrizes orçamentárias e às demais linhas estratégicas do Estado.	X			SEJUSP
88. Implantar sistema de monitoramento e avaliação trimestral e semestral das ações planejadas.	X			SEJUSP
89. Criar coordenadorias de acompanhamento do planejamento de gestão estratégica dos órgãos da segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
90. Reestruturar a Coordenadoria de Programas e Projetos (CPP) da SEJUSP alinhando-a aos objetivos dos escritórios de projetos dos órgãos e entidades de segurança pública.	X			SEJUSP
91. Disseminar a cultura de planejamento no âmbito da segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
92. Incluir nos cursos de formação e qualificação disciplinas sobre gestão e planejamento estratégico e gestão administrativa.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 12: Integrar ações e compartilhar informações dos órgãos da segurança pública.**

**INDICADORES:** Nível de integração entre órgãos; Diminuir a quantidade de não conformidade de informações estatísticas;

Projetos/ Ações	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Órgão responsável
93. Criar o centro de comando e controle (gabinete de crise) da SEJUSP.	X			SEJUSP
94. Manter e fortalecer as ações de investigação de ilícitos penais.	X			PC
95. Capacitar continuamente profissionais que atuam nas atividades de inteligência.	X			SEJUSP, PM e PC.
96. Fortalecer o Gabinete de Gestão Integrada (GGI).	X			SEJUSP
97. Definir um marco legal para a gestão integrada.	X			SEJUSP
98. Promover a articulação política interinstitucional e interação com outros poderes.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
99. Proporcionar o compartilhamento de informações dos núcleos de inteligência dos órgãos de segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC e IAPEN.
100. Estruturar e ampliar a Coordenadoria de Inteligência e Operações (CIOP) através da integração dos serviços de inteligência na SEJUSP.	X			SEJUSP
101. Criar o Comitê de Avaliação do Desempenho Operacional no âmbito da segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM e POLITEC.
102. Implantar o Gabinete Móvel de Comando e Controle.		X		SEJUSP
103. Aquisição de viaturas técnicas operacionais para o emprego nas atividades de inteligência.		X		SEJUSP, PM e PC.



<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 13: Promover mecanismos de participação social.</b>				
<b>INDICADOR: Índice da população atendida com ações de segurança comunitária.</b>				
<b>Projetos/ Ações</b>	<b>Curto Prazo</b>	<b>Médio Prazo</b>	<b>Longo Prazo</b>	<b>Órgão responsável</b>
104. Implantar um programa nos meios de comunicação para divulgação dos serviços de segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON.
105. Utilizar redes sociais para divulgação das ações.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON.
106. Fortalecer a participação social na defesa dos consumidores.	X			PROCON
107. Elaborar programas de capacitação na Defesa Civil com a participação da sociedade.		X		BM
108. Elaborar e implementar projeto para fomentar a participação social.		X		SEJUSP, PM, PC, BM e IAPEN.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 14: Reduzir os índices de criminalidade.</b>				
<b>INDICADOR: Taxas de Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI) e Crimes Violentos contra o Patrimônio (CVP).</b>				
<b>Projetos/ Ações</b>	<b>Curto Prazo</b>	<b>Médio Prazo</b>	<b>Longo Prazo</b>	<b>Órgão responsável</b>
109. Implementar planos de policiamento específico.	X			PM
110. Implantar programa de atenção especial às fronteiras, às zonas de adensamento demográfico, às zonas portuárias e às áreas críticas urbanas.	X			SEJUSP, PM e PC.
111. Implementar políticas de prevenção e combate ao tráfico de drogas ilícitas, de armas e de pessoas.	X			SEJUSP, PM e PC.
112. Reforçar a presença ostensiva do policiamento.	X			PM
113. Reduzir a vitimização das pessoas.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON
114. Reduzir os índices de homicídios em 20% nos próximos quatro anos.	X			SEJUSP, PM e PC.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 15: Aumentar a confiança da sociedade em relação aos órgãos da segurança pública.**

**INDICADOR: Nível de satisfação e confiança da sociedade com os serviços prestados pelos órgãos de segurança pública.**

Projetos/ Ações	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo	Órgão responsável
115. Fortalecer os Conselhos Comunitários através da filosofia de segurança comunitária.	X			SEJUSP, PM e PC.
116. Realizar anualmente pesquisa de satisfação.	X			SEJUSP
117. Manter um relacionamento construtivo com movimentos sociais de relevância.	X			SEJUSP, PM e PC.
118. Melhorar e ampliar os projetos sociais dos órgãos de segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, POLITEC, IAPEN e PROCON.
119. Diminuir o tempo de resposta dos atendimentos de emergências, incluindo os atendimentos periciais da POLITEC.		X		SEJUSP, PM, PC, BM e POLITEC.
120. Efetivar a política de descentralização de segurança comunitária.		X		SEJUSP, PM, PC e BM.
121. Elevar o esclarecimento dos crimes e sua autoria para a responsabilização penal.		X		PM, PC e POLITEC.
122. Divulgar maciçamente as boas ações dos órgãos e entidades de segurança pública.	X			SEJUSP, PM, PC, BM, IAPEN e PROCON.

## 5. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O efetivo monitoramento das ações e a avaliação dos resultados alcançados são fundamentais para que a gestão estratégica de uma organização mantenha o foco nas prioridades, dessa forma, otimizando a aplicação de recursos, evitando desperdícios e auxiliando nas tomadas de decisões.

Na Administração Pública, onde a maioria dos recursos está no conjunto dos gastos, o orçamento que a mesma dispõe é um dos principais entraves na execução do presente Plano. Por isso, é necessário que haja agregação desses recursos e de competências ao portfólio de projetos e, com o monitoramento e a avaliação em tempo real, busca-se acelerar a execução das ações e contribuir para obter os resultados pactuados.

O próprio sistema de monitoramento e avaliação por meio da mensuração e interpretação periódica dos resultados já são ferramentas importantes de integração e coordenação das ações, na medida em que todos os atores envolvidos visualizam nitidamente as demais ações e formulam medidas corretivas e preventivas, quando necessárias, criando um canal de comunicação dos resultados.

A coordenação geral do Plano Estadual de Segurança Pública será feita pelo Secretário de Justiça e Segurança Pública. O monitoramento será feito em conjunto com os Gestores de cada Instituição que obedecerá as seguintes etapas:

**Monitoramento por Instituição:** Serão realizadas reuniões internas a cada seis meses com o titular de cada Instituição e seus Gestores onde será apresentado o andamento das ações do Plano Estratégico da própria Instituição através de uma avaliação sistemática dos resultados, sendo produzido um relatório final o qual será encaminhado ao Coordenador Geral.

**Monitoramento do Plano:** Serão realizadas reuniões a cada seis meses pelo Secretário de Justiça e Segurança Pública para alinhar os objetivos do plano às metas alcançadas por cada Instituição. Nessa instância serão avaliadas a eficiência e eficácia das ações, visando possíveis finalizações, modificações ou proposições de novas ações.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho é fruto de um momento histórico na forma de pensar e agir frente às problemáticas da segurança pública no estado do Amapá. Diante de um quadro de insegurança coletiva e medo provocado pelo fenômeno da violência e da criminalidade, nasce a oportunidade de pôr em prática uma sólida estratégia organizacional de redução desses números com ações voltadas para o fortalecimento e eficiência dos órgãos e entidades de segurança.

A realização do diagnóstico dos ambientes interno e externo levando em consideração os pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças, objetivou evidenciar as variáveis de cada órgão e entidade da segurança pública, e como consequência buscou-se planejar o desenvolvimento de cada uma delas com a concentração de esforços e recursos, a fim de alcançar o futuro desejado.

O desafio de organizar e congregar um plano estratégico permeado por inúmeros atores e estruturas complexas que compartilham de uma mesma missão, porém, com culturas e interesses próprios, significou o primeiro passo de um longo caminho que tem sua forma embrionária materializada nesta ferramenta idealizadora. A aproximação e a disseminação entre todos os operadores da segurança pública têm como objetivo único e maior **“garantir segurança pública à sociedade amapaense de forma integrada, eficiente e com respeito aos direitos fundamentais, visando o pleno exercício da cidadania”**.

O desdobramento deste Plano, com detalhamento de ações, bem como planejamentos peculiares e específicos, ficará a cargo de cada órgão e entidade da segurança pública. A partir deste marco inicial, os demais elaborarão seus planejamentos estratégicos, especificando as ações que serão percorridas até alcançar os resultados almejados.

Vale observar que todo este trabalho está alinhado ao Plano Plurianual com possibilidades de mudanças e adaptações, haja vista a consciência das dificuldades orçamentárias e estruturais vividas pela administração pública. Esse acompanhamento será realizado com o emprego de técnicas de monitoramento, controle e avaliação permanente, pois elas representam o ponto chave para a implementação da gestão estratégica, sem a qual não se poderão mensurar os resultados obtidos.

## 7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AMAPÁ. **Constituição do Estado do Amapá**. Macapá: Assembleia Legislativa, 2015.

AMAPÁ. Constituição (1991). Constituição do Estado do Amapá: promulgada em 20 de dezembro de 1991.

\_\_\_\_\_. Boletim Geral n. 045/2015-PMAP. Macapá: Polícia Militar do Amapá, 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 175/1991-GEA**. Macapá: Poder Executivo, 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n. 0085/2014**. Altera as Leis Complementares nº 043 de 01 de outubro de 2008 e nº 063 de 06 de abril de 2010, que dispõem sobre a Organização da Polícia Militar do Estado do Amapá e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária n. 0025/1992**. Dispõe sobre a transformação e organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária n. 0035/1992**. Dispõe sobre a alteração da estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado da Justiça e Segurança Pública, institui a Delegacia Geral de Polícia Civil e dá outras providências..

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária n. 0135/1993**. Fixa o Efetivo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária n. 0338/1997**. Dispõe sobre a Organização do Poder Executivo do Estado do Amapá e dá outras providências..

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária n. 0637/2001**. Cria a Estrutura Organizacional Básica da Polícia Civil do Estado do Amapá, como instituição e dá outras providências..

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária n. 0811/2004**. Dispõe sobre a Organização do Poder Executivo do Estado do Amapá, e seu Modelo de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária n. 0883/2005**. Institui a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado do Amapá, dispõe sobre sua organização, atribuições e funcionamento, define o regime jurídico de seus servidores e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária n. 1.335/2009**. Altera dispositivo da Lei nº 0811, de 20/02/2004, que dispõe sobre a Organização do Poder Executivo do Estado do Amapá e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária n. 1.815/2014**. Altera a Lei nº 1. 761, de 10 de julho de 2013, que dispõe sobre a Organização Básica e Fixação do Efetivo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá e dá outras providências.

BAHIA. Secretaria da Segurança Pública. **Plano Estadual de Segurança Pública - PLANESP: Governo da Bahia - 2012 a 2015**. Salvador, 2011.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 6.270/1975.** Cria as Polícias Militares dos Territórios Federais do Amapá, de Rondônia e de Roraima, disciplina as organizações básicas, fixa os respectivos efetivos, e dá outra providências.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.078/1990.** Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

WASELFISZ, Julio Jacobo. **Mapa da Violência 2014. Os Jovens do Brasil.** Disponível em: [http://www.mapadaviolencia.org.br/mapa2014\\_jovens.php](http://www.mapadaviolencia.org.br/mapa2014_jovens.php)> Acessado em 23 abr. 2015.



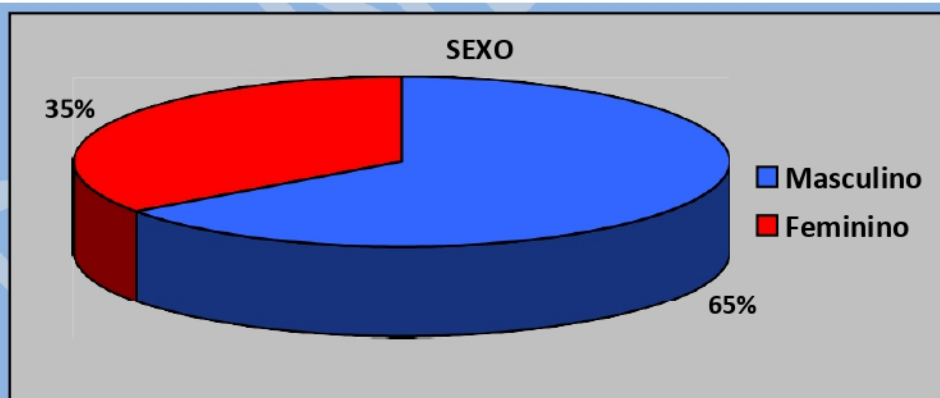
## APÊNDICE A – Pesquisa de Campo Aplicada aos Servidores da Segurança Pública

A pesquisa foi realizada no período de 18 a 25 de março de 2015, nos ambientes de trabalho dos entrevistados, sendo aplicada a 200 servidores das instituições de segurança pública do Estado do Amapá. O objetivo da pesquisa foi levantar junto aos servidores opiniões relacionadas às atividades desenvolvidas nas áreas administrativa e operacional, bem como das condições de trabalho que se deparam no cotidiano, a fim de encontrar subsídios para elaboração do Plano Estadual de Segurança Pública, no período 2016-2025.

A consolidação e a análise dos dados podem ser acompanhadas a seguir:  
**TABELA 01.** Perfil do servidor quanto ao sexo, Amapá – 2015.

SEXO							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
Masculino	41	20	30	6	4	5	65
Feminino	19	20	10	9	26	10	35
TOTAL	60	40	40	15	30	15	100

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 01.** Perfil do servidor quanto ao sexo, Amapá – 2015.

Da amostra de 200 servidores da segurança pública entrevistados apenas 35% são do sexo feminino, demonstrando que a presença de mulheres como profissionais dessa área é ainda modesta. Em algumas categorias como de servidores do IAPEN, a presença feminina foi expressiva, equivalendo a um total de 86% dos entrevistados. Contudo, a pesquisa confirma que as carreiras de segurança pública continuam sendo predominantemente masculinas. Nas corporações militares, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros, predominaram, entre os entrevistados, servidores do gênero masculino com 68% e 75%, respectivamente.

**TABELA 02.** Tempo de serviço na instituição, Amapá – 2015.

TEMPO DE SERVIÇO							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
Até 05 anos	15	3	12	1	21	13	32
De 06 a 10 anos	11	16	11	5	2	1	22
De 11 a 15 anos	17	0	1	3	7	1	15
De 16 a 20 anos	7	5	9	1	0	0	12
De 21 a 25 anos	8	13	6	1	0	0	14
De 26 a 30 anos	2	1	1	3	0	0	3
Mais de 30 anos	0	2	0	1	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica



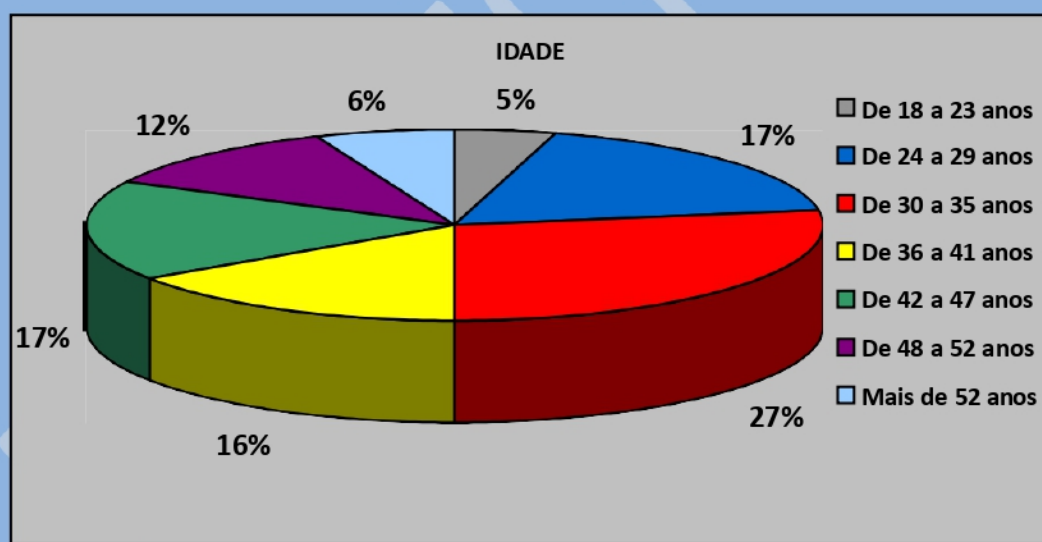
**GRÁFICO 02.** Tempo de serviço na instituição, Amapá – 2015.

Quando observado o tempo de serviço, verifica-se que cerca de um terço dos servidores possuem cinco anos ou menos na corporação, ou seja, 32%. Logo após, é verificado um percentual expressivo, de 22%, de profissionais que ingressaram nas instituições entre seis a dez anos. Somando-se essas duas faixas, correspondem a 54% dos entrevistados. Dessa forma, infere-se que são profissionais que entraram há não muito tempo na segurança pública o que se torna um fator positivo na contribuição de novas reflexões, ideias e mudanças para este segmento.

**TABELA 03.** Perfil do servidor quanto à idade, Amapá – 2015.

IDADE							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
De 18 a 23 anos	1	0	7	0	1	0	5
De 24 a 29 anos	14	0	8	0	12	2	17
De 30 a 35 anos	23	13	10	0	7	2	27
De 36 a 41 anos	8	4	7	3	7	2	16
De 42 a 47 anos	9	12	6	3	3	2	17
De 48 a 52 anos	4	7	2	5	0	4	12
Mais de 52 anos	1	4	0	4	0	3	6
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 03.** Perfil do servidor quanto à idade, Amapá – 2015.

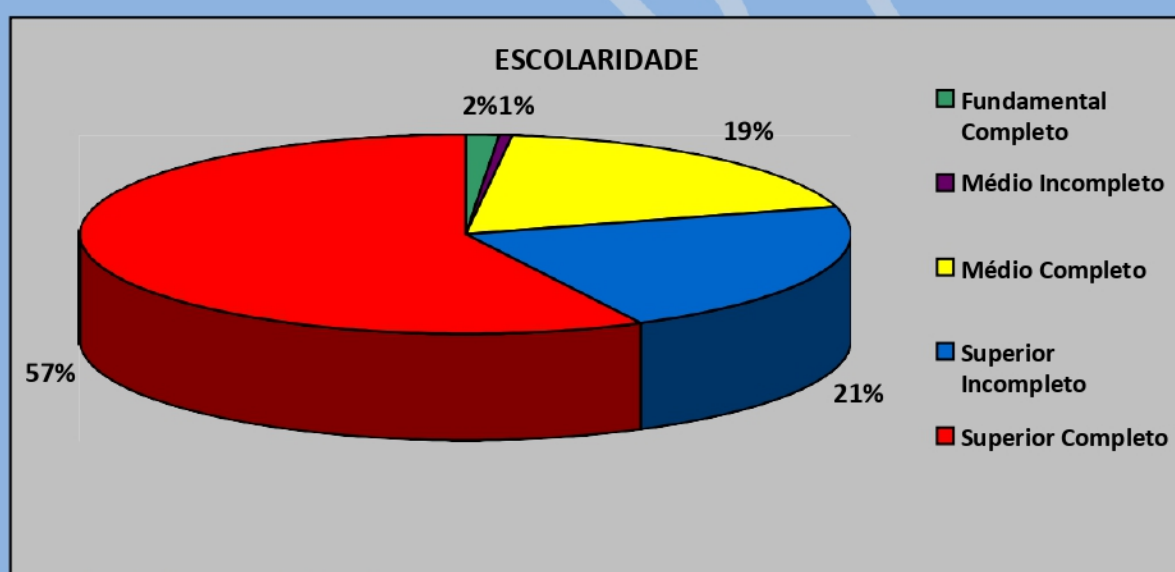
Quanto à idade, com exceção da faixa etária de 30 a 35 anos que correspondem a 27% dos entrevistados, as demais faixas centrais (24-29, 36-41 e 42-47) verifica-se uma distribuição homogênea dos profissionais. Nas extremidades das faixas etárias (18-23 e acima de 52 anos) representam apenas 11% da amostra. Observou-se também que enquanto em algumas instituições como Polícia Militar, Corpo de Bombeiros e IAPEN houve grande participação de entrevistados na faixa etária entre 24 a 35 anos, na Polícia Civil todos estavam acima da faixa de 30 anos e na POLITEC todos estavam acima da faixa de 36 anos.



**TABELA 04.** Perfil do servidor quanto à escolaridade, Amapá – 2015.

ESCOLARIDADE							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	TOTAL
Ensino Fundamental Completo	2	0	0	0	0	1	2
Ensino Médio Incompleto	0	0	1	0	0	0	1
Ensino Médio Completo	12	7	7	4	5	3	19
Ensino Superior Incompleto	17	6	6	2	11	2	21
Ensino Superior Completo	29	27	26	9	14	9	57
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



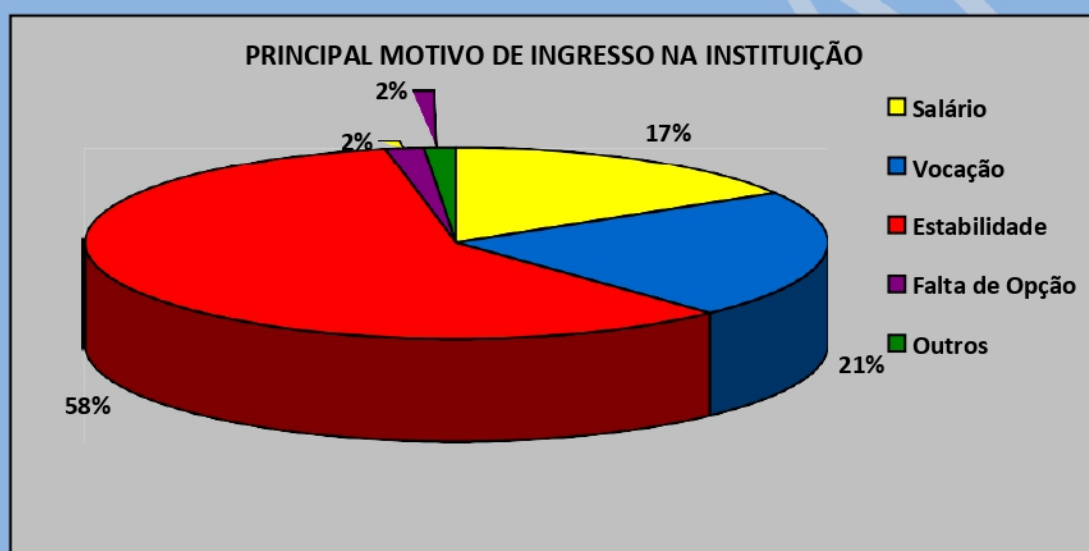
**GRÁFICO 04.** Perfil do servidor quanto à escolaridade, Amapá – 2015.

Quando observada a escolaridade, vê-se que 78% dos profissionais possuem ou estão concluindo algum curso de nível superior, demonstrando uma força de trabalho qualificada e com capital intelectual que pode contribuir no desenvolvimento e execução desse plano estratégico. As exigências de nível superior para ingresso em algumas carreiras da segurança pública também tem contribuído para esse patamar. Uma parcela reduzida, de 22%, encontra-se com escolaridade menor ou igual a ensino médio.

**TABELA 05.** Principal motivo de ingresso na instituição, Amapá – 2015.

QUAL O PRINCIPAL MOTIVO DE SEU INGRESSO NA INSTITUIÇÃO?							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
Salário	16	4	4	1	6	2	17
Vocação	10	13	6	8	1	5	21
Estabilidade	32	22	30	6	22	6	58
Falta de Opção	1	1	0	0	1	0	2
Outros	1	0	0	0	0	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



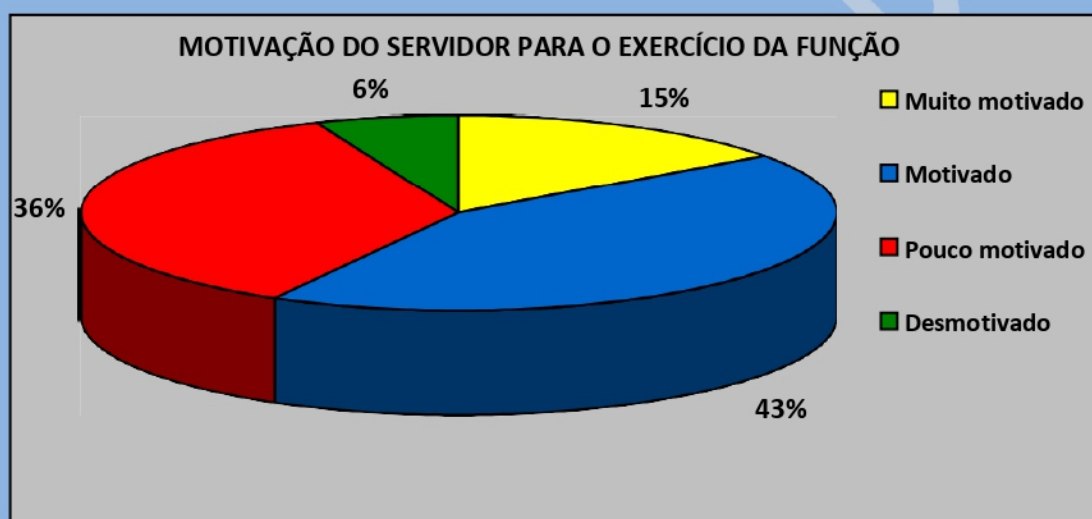
**GRÁFICO 05.** Principal motivo de ingresso na instituição, Amapá – 2015.

Verificou-se que a estabilidade no serviço público foi o motivo que mais influenciou o servidor a ingressar na sua instituição, 58% dos entrevistados. Isso demonstra a preocupação do cidadão com a garantia de emprego no futuro. Em seguida aparece a vocação ao serviço que executa com 21% dos entrevistados, ficando a frente da questão salarial que significou apenas 17% como principal fator para ingressar na respectiva carreira.

**TABELA 06.** Motivação do servidor para o exercício de sua função, Amapá – 2015.

VOCÊ SE CONSIDERA MOTIVADO PARA DESEMPENHAR SEU TRABALHO?							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
Muito motivado	7	2	5	4	6	6	15
Motivado	28	11	25	8	8	9	43
Pouco motivado	23	21	9	3	13	0	36
Desmotivado	2	6	1	0	3	0	6
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 06.** Motivação do servidor para o exercício da função, Amapá – 2015.

Observa-se que, de forma geral, a maioria dos entrevistados, 58%, sente-se muito motivado ou motivado para desempenharem suas atribuições funcionais e apenas 6% se sentem desmotivados para o exercício da função. Daqueles que se sentem muito motivados ou motivados, dados interessantes foram observados durante a análise dos resultados, no PROCON, por exemplo, 100% dos entrevistados possuem esse sentimento. Na POLITEC chega a 80% dos entrevistados, seguido pelos militares do Corpo de Bombeiros com 75% e da Polícia Militar com 58%. Na Polícia Civil os índices são mais preocupantes, 68% dos entrevistados se sentem pouco motivados ou desmotivados para o exercício da função. No IAPEN pouco mais de 50% estão com esse sentimento.

Um dos grandes motivos de insatisfação entre algumas categorias de servidores é a falta de uma gestão democrática, que propicie maior participação daqueles que desempenham as atividades fins. Outros grandes vetores que



necessitam ser levantados é a retomada de formação e capacitação dos profissionais com enfoque motivacional e o tratamento equitativo de questões salariais entre membros de corporações diferentes ou dentro da própria organização. Corrigindo esses e entre outros pontos resultará em maior comprometimento dos servidores e conseqüentemente na boa prestação de serviço à população.

**TABELA 07.** Sensação de reconhecimento do servidor pelo trabalho que executa, Amapá – 2015.

VOCÊ SE SENTE RECONHECIDO PELO TRABALHO QUE EXECUTA?							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
Muito reconhecido	0	0	1	1	0	4	3
Reconhecido	18	11	14	9	4	8	30
Pouco reconhecido	36	23	24	5	18	3	56
Nada reconhecido	6	6	1	0	8	0	11
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.

Quanto ao reconhecimento pelo trabalho executado, 67% dos servidores da segurança pública se sentem pouco ou nada reconhecidos. De forma geral, deduz-se que a falta de reconhecimento do profissional poderá comprometer diretamente nos bons serviços prestados à sociedade. Fatores internos como premiação e reconhecimento dos virtuosos motivam os trabalhadores a assumirem uma postura frente aos desafios da corporação, resultando em maior credibilidade à segurança pública no Estado.

**TABELA 08.** Dos fatores elencados, defina em cada um deles o que mais afeta a qualidade do serviço que você desempenha, Amapá – 2015.

**DOS FATORES ELENCADOS, DEFINA EM CADA UM DELES O QUE MAIS AFETA A QUALIDADE DO SERVIÇO QUE VOCÊ DESEMPENHA?**

**(OBS.: 1=AFETA MUITO; 2=AFETA; 3=AFETA POUCO).**

<b>POLÍCIA MILITAR</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>(Afeta muito)</b>	<b>(Afeta)</b>	<b>(Pouco afeta)</b>	
Injustiças internas	37	15	8	60
Falta de capacitação/ qualificação profissional	18	29	13	60
Carência de equipamentos e armamentos	37	14	9	60
Falta de viaturas	40	13	7	60
Pouca valorização e reconhecimento do trabalho que executa	37	17	6	60
Situação salarial	30	22	8	60
Deficiências de estruturas físicas	36	19	5	60
Falta de efetivo	44	8	8	60
Interferências políticas	46	8	6	60

<b>POLÍCIA CIVIL</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>(Afeta muito)</b>	<b>(Afeta)</b>	<b>(Pouco afeta)</b>	
Injustiças internas	28	3	9	40
Falta de capacitação/ qualificação profissional	22	12	6	40
Carência de equipamentos e armamentos	19	19	2	40
Falta de viaturas	27	10	3	40
Pouca valorização e reconhecimento do trabalho que executa	25	6	9	40
Situação salarial	32	8	0	40
Deficiências de estruturas físicas	32	8	0	40
Falta de efetivo	24	16	0	40
Interferências políticas	26	12	2	40

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.

**DOS FATORES ELENCADOS, DEFINA EM CADA UM DELES O QUE MAIS AFETA A QUALIDADE DO SERVIÇO QUE VOCÊ DESEMPENHA?**

(OBS.: 1=AFETA MUITO; 2=AFETA; 3=AFETA POUCO).

**CORPO DE BOMBEIROS**

**GRAU DE AFETAÇÃO**

	1 (Afeta muito)	2 (Afeta)	3 (Pouco afeta)	TOTAL
Injustiças internas	23	10	7	40
Falta de capacitação/ qualificação	17	15	8	40
Professional				
Carência de equipamentos e	26	10	4	40
Armamentos				
Falta de viaturas	27	10	3	40
Pouca valorização e reconhecimento do trabalho que executa	20	16	4	40
Situação salarial	15	17	8	40
Deficiências de estruturas físicas	18	18	4	40
Falta de efetivo	17	16	7	40
Interferências políticas	26	7	7	40

**POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA**

**GRAU DE AFETAÇÃO**

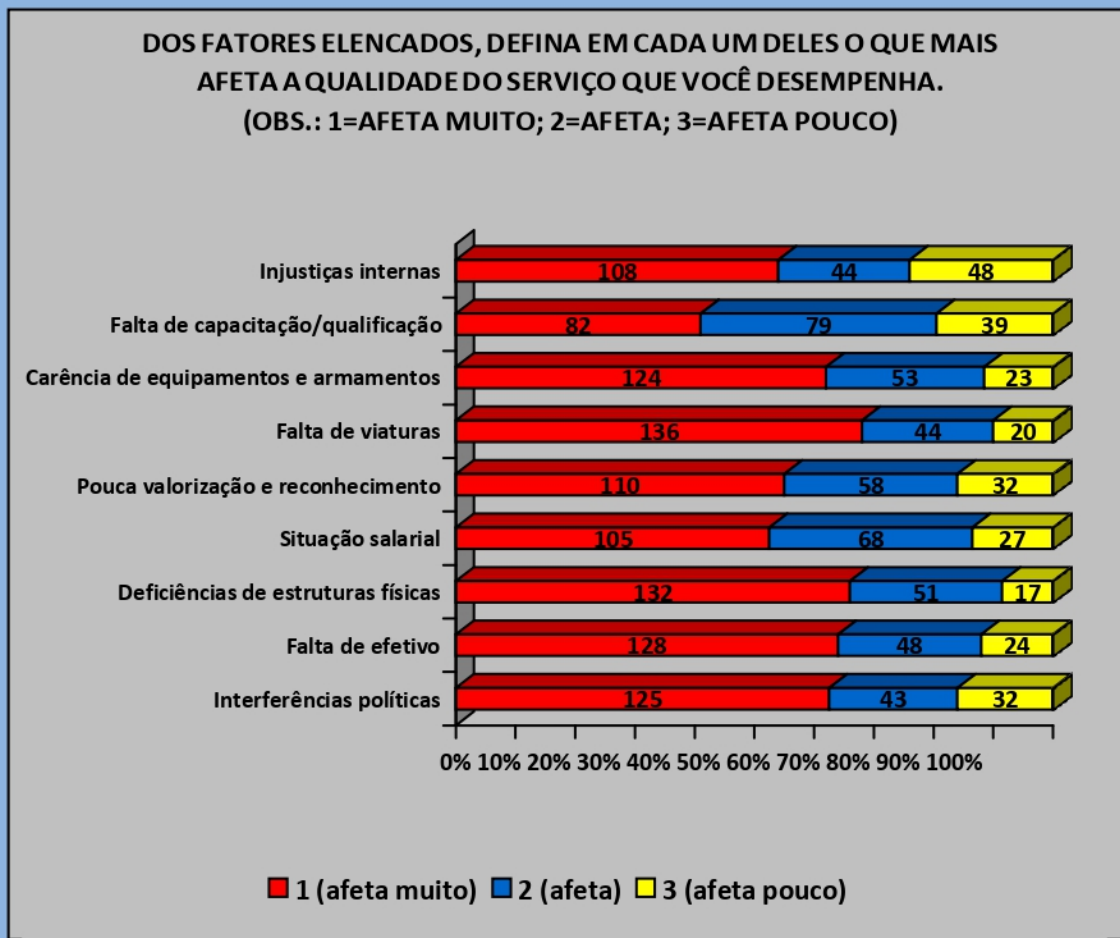
	1 (Afeta muito)	2 (Afeta)	3 (Pouco afeta)	TOTAL
Injustiças internas	7	4	4	15
Falta de capacitação/ qualificação	8	4	3	15
Professional				
Carência de equipamentos e	11	3	1	15
Armamentos				
Falta de viaturas	6	6	3	15
Pouca valorização e reconhecimento do trabalho que executa	5	9	1	15
Situação salarial	3	3	9	15
Deficiências de estruturas físicas	9	2	4	15
Falta de efetivo	10	1	4	15
Interferências políticas	4	7	4	15



**DOS FATORES ELENCADOS, DEFINA EM CADA UM DELES O QUE MAIS AFETA A QUALIDADE DO SERVIÇO QUE VOCÊ DESEMPENHA?**

(OBS.: 1=AFETA MUITO; 2=AFETA; 3=AFETA POUCO).

<b>IAPEN</b>				
<b>GRAU DE AFETAÇÃO</b>				
	<b>1</b> <b>(Afeta muito)</b>	<b>2</b> <b>(Afeta)</b>	<b>3</b> <b>(Pouco afeta)</b>	<b>TOTAL</b>
Injustiças internas	10	9	11	30
Falta de capacitação/ qualificação profissional	12	12	6	30
Carência de equipamentos e armamentos	22	4	4	30
Falta de viaturas	26	2	2	30
Pouca valorização e reconhecimento do trabalho que executa	21	5	4	30
Situação salarial	19	10	1	30
Deficiências de estruturas físicas	25	1	4	30
Falta de efetivo	25	3	2	30
Interferências políticas	18	7	5	30
	<b>PROCON</b>			
<b>GRAU DE AFETAÇÃO</b>				
	<b>1</b> <b>(Afeta muito)</b>	<b>2</b> <b>(Afeta)</b>	<b>3</b> <b>(Pouco afeta)</b>	<b>TOTAL</b>
Injustiças internas	3	3	9	15
Falta de capacitação/ qualificação profissional	3	9	3	15
Carência de equipamentos e armamentos	9	3	3	15
Falta de viaturas	7	5	3	15
Pouca valorização e reconhecimento do trabalho que executa	3	6	6	15
Situação salarial	6	7	2	15
Deficiências de estruturas físicas	9	4	2	15
Falta de efetivo	8	4	3	15
Interferências políticas	3	4	8	15



**GRÁFICO 08.** O que mais afeta a qualidade do serviço desempenhado pelo servidor, Amapá – 2015.

Em relação a esses tópicos, verifica-se que a maioria dos entrevistados considera a falta de viaturas e a deficiência de estruturas físicas como os principais fatores que afetam a qualidade do serviço, ambos acima de 60% no índice de indicadores. Também acima dos 60% aparecem como indicadores que afetam o desempenho dos servidores a falta de efetivo, interferências políticas e carência de equipamentos e armamentos. A falta de capacitação/qualificação foi apontada pelos entrevistados como um dos motivos que menos afetam a qualidade do serviço, contudo, não significa afirmar que não seja tão importante quanto aos demais.

Analisando-se o resultado da pesquisa por categorias, foi observado que na Polícia Civil os motivos que mais afetam a qualidade do serviço são a situação salarial e a deficiência de estruturas físicas; na Polícia Militar os tópicos que mais afetam são as interferências políticas, a falta de efetivo e a falta de

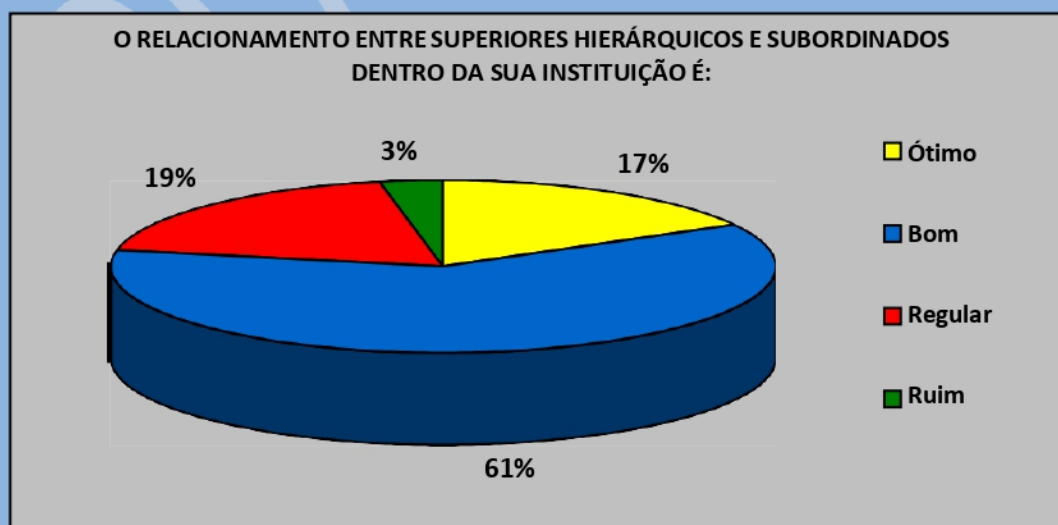
viaturas; no Corpo de Bombeiros aparecem como fatores principais fatores a falta de viaturas, as interferências políticas e a carência de equipamentos; No IAPEN apontam como principais motivos a falta de viaturas, a deficiência de estruturas físicas e a falta de efetivo; na POLITEC a carência de equipamentos, a falta de efetivo e a deficiência de estruturas físicas são fatores que mais afetam o desempenho das atividades laborais; e por fim no PROCON a carência de equipamentos, a deficiência de estruturas físicas e a falta de efetivo são os motivos que mais afetam a qualidade dos serviços prestados.

De maneira geral, a falta de condições de trabalho no sistema de segurança pública são fatores que afetam a autoestima do trabalhador e comprometem significativamente a qualidade do serviço público.

**TABELA 09.** Relacionamento com superiores hierárquicos e subordinados dentro da instituição, Amapá – 2015.

O RELACIONAMENTO ENTRE SUPERIORES HIERÁRQUICOS E SUBORDINADOS DENTRO DA SUA INSTITUIÇÃO É:							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
Ótimo	12	2	5	3	5	9	17
Bom	39	21	27	10	19	5	61
Regular	7	14	7	2	6	1	19
Ruim	2	3	1	0	0	0	3
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 09.** Relacionamento com superiores hierárquicos e subordinados dentro da instituição, Amapá – 2015.

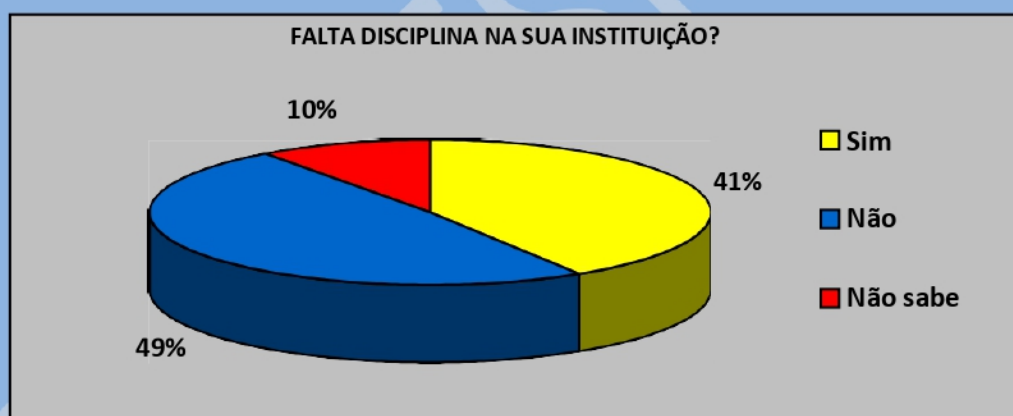


De modo geral, nota-se que há um ambiente agradável no relacionamento entre superiores hierárquicos e subordinados dentro das instituições de segurança pública, pois 78% dos entrevistados afirmaram que a relação entre eles é ótima (17%) ou boa (61%). Diante disso, pode-se alegar que o respeito e a camaradagem é um fator forte no interior dos órgãos. Apenas 3% opinaram que é ruim a relação entre superiores hierárquicos e subordinados.

**TABELA 10.** Falta de disciplina na Instituição, Amapá – 2015.

FALTA DISCIPLINA NA SUA INSTITUIÇÃO?							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
<b>Sim</b>	19	26	8	10	19	1	41
<b>Não</b>	35	14	29	2	7	13	49
<b>Não sabe</b>	9	0	3	3	4	1	10
<b>TOTAL</b>	60	40	40	15	30	15	100

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 10.** Falta de disciplina na instituição, Amapá – 2015.

Questionados se falta disciplina em sua instituição, observa-se que a opinião dos profissionais entrevistados, de maneira geral, é bastante dividida quanto a esse quesito, pois quase a metade (49%) respondeu que “não” dividindo opiniões com outros 41% que responderam que “sim”. Enquanto que 10% não souberam opinar.

Dados que merecem especial atenção foram observados em alguns órgãos como POLITEC (66%), Polícia Civil (65%) e IAPEN (63%), cuja maioria dos entrevistados afirma que falta disciplina nessas instituições. Diante disso,

pressupõe-se que a fragilidade da disciplina nesses locais de trabalho está permeada por conflitos internos suscitados por questões salariais, de autoridade ou de prestígio.

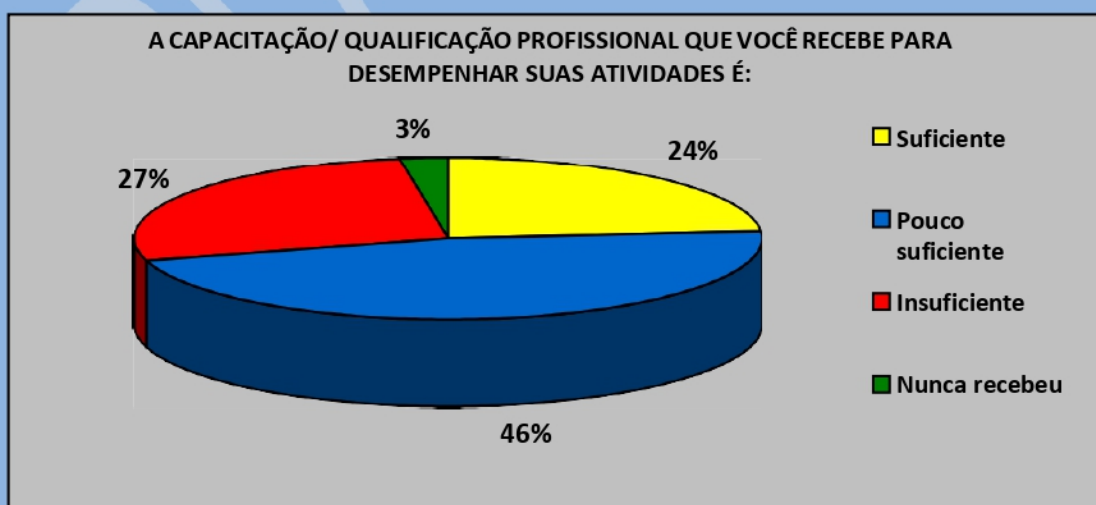
No âmbito das corporações militares, observou que no Corpo de Bombeiros houve maior percentual daqueles que afirmam que não falta disciplina com 73% dos entrevistados. Na Polícia Militar esse percentual representou 58% dos entrevistados. Em relação à disciplina nas corporações militares do Estado, já há uma tendência da implantação do “Código de Ética” como forma de modernização das legislações.

De acordo com a pesquisa, o PROCON apresentou um percentual expressivo, 86%, daqueles que afirmam que não falta disciplina na instituição.

**TABELA 11.** Capacitação/ qualificação recebida pelo servidor para desempenhar suas atividades, Amapá – 2015.

A CAPACITAÇÃO/ QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL QUE VOCÊ RECEBE PARA DESEMPENHAR SUAS ATIVIDADES É:							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
Suficiente	14	3	15	8	4	3	24
Pouco suficiente	33	15	18	5	14	6	46
Insuficiente	12	21	7	2	12	3	27
Nunca recebeu	1	1	0	0	0	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 11.** Capacitação/ qualificação recebida pelo servidor para desempenhar suas atividades, Amapá – 2015.

O resultado demonstra que a grande maioria dos profissionais entrevistados considera a capacitação ou qualificação recebida para desempenhar suas funções pouco suficiente (46%) ou insuficiente (27%), demonstrando que a capacitação continuada e o treinamento merecem especial atenção por parte dos gestores dos órgãos da segurança pública. Apenas 24% consideram suficiente a capacitação ou qualificação recebida, significando um universo muito pequeno diante de um tema tão importante na carreira do profissional e dos serviços prestados à sociedade. Ainda existem aqueles que nunca receberam treinamento, 3%.

Atualmente existe no âmbito da SEJUSP a Academia Integrada de Formação e Aperfeiçoamento (AIFA), porém, a mesma apresenta deficiência de estruturas físicas, materiais e de recursos humanos que dificultam a implantação de cursos de formação e capacitação continuada nas diversas áreas da segurança pública. Diante disso, especial atenção deverá ser dada à AIFA para que os índices aqui apresentados em relação aos recursos humanos melhorem.

**TABELA 12.** Sentimento do servidor quanto ao preparo técnico-profissional para desempenhar suas atividades, Amapá – 2015.

QUANTO AO SEU PREPARO TÉCNICO-PROFISSIONAL, VOCÊ SE SENTE PREPARADO PARA DESEMPENHAR SUAS ATIVIDADES?							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
Muito preparado	8	4	1	4	6	3	13
Preparado	36	19	30	11	14	10	60
Pouco preparado	16	16	9	0	10	2	26
Despreparado	0	1	0	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.





**GRÁFICO 12.** Sentimento do servidor quanto ao preparo técnico-profissional para desempenhar suas atividades, Amapá – 2015.

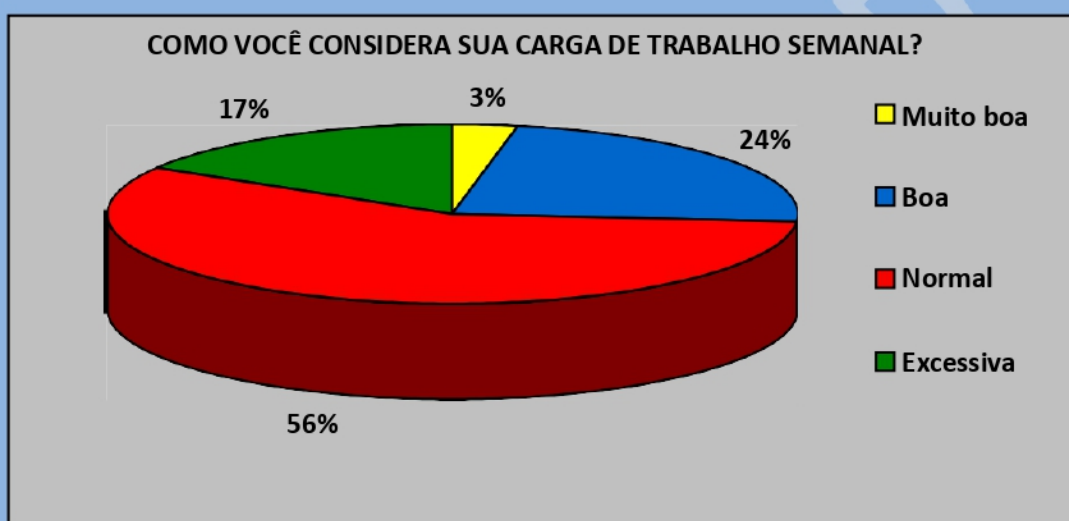
Apesar da maioria dos profissionais da segurança pública não receber capacitação suficiente para o exercício de suas atividades, conforme dados do questionamento anterior, de maneira geral, a maioria deles se sente muito preparado (13%) ou preparado (60%) para o desempenho de suas atividades. Porém, vale observar que um percentual significativo de servidores entrevistados se sente pouco preparado (26%) ou despreparado (1%), havendo necessidade de melhor treinamento e capacitação desses profissionais.

Em algumas das categorias entrevistadas apresentaram dados preocupantes quanto ao preparo técnico-profissional, como na Polícia Civil (43%) e no IAPEN (33%) se sentem pouco preparados ou despreparados. Enquanto na Politec 100% dos entrevistados se sentem muito preparados ou preparados. No Corpo de Bombeiros (73%) e na Polícia Militar (73%) se sentem muito preparados ou preparados tecnicamente para o desempenho de suas atividades. No Procon este último sentimento representou 87% dos entrevistados.

**TABELA 13.** Quanto à carga de trabalho semanal, Amapá – 2015.

COMO VOCÊ CONSIDERA SUA CARGA DE TRABALHO SEMANAL?							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
Muito boa	1	3	0	1	0	1	3
Boa	11	9	9	4	8	5	24
Normal	27	26	26	9	19	9	56
Excessiva	21	2	5	1	3	0	17
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



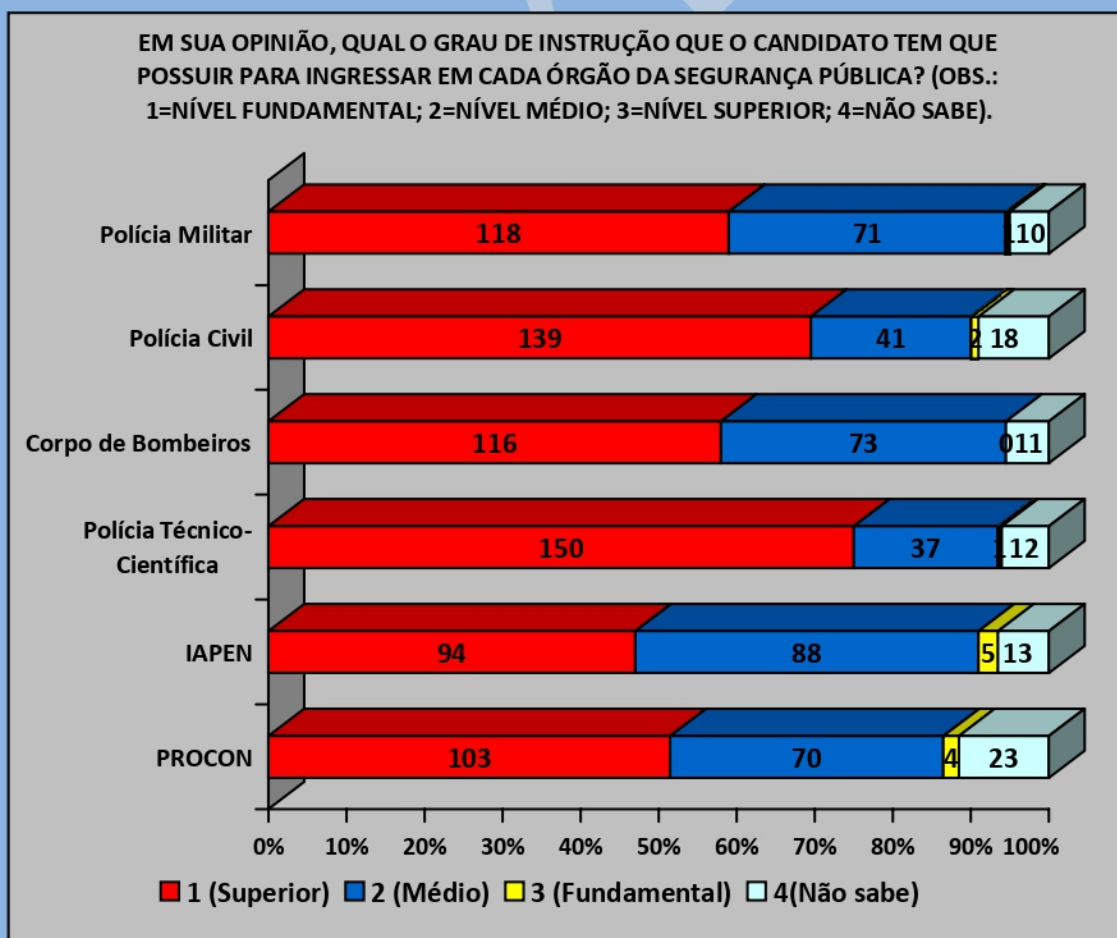
**GRÁFICO 13.** Quanto à carga de trabalho semanal, Amapá – 2015.

O resultado demonstra que a maioria dos entrevistados, 83%, considera sua carga de trabalho semanal muito boa, boa ou normal. Apenas 17% consideram sua carga de trabalho excessiva. Porém, analisando-se o resultado da pesquisa por órgão, 35% dos entrevistados na Polícia Militar consideram a carga de trabalho semanal excessiva, enquanto nas demais instituições esses percentuais não ultrapassam os 13% dos entrevistados, números estes observados no Corpo de Bombeiros. O Estatuto dos Militares do Estado do Amapá, Lei nº 084/2014, limita a jornada de trabalho semanal desses servidores em 160 horas mensais, porém, esse dispositivo legal necessita de regulamentação, sendo motivo de grande expectativa por parte desses profissionais.

**TABELA 14.** Opinião do servidor quanto ao grau de instrução para ingressar em cada órgão da segurança pública. (Obs.: 1=nível médio; 2=nível médio; 3=nível superior; 4=não sabe), Amapá – 2015.

EM SUA OPINIÃO, QUAL O GRAU DE INSTRUÇÃO QUE O CANDIDATO TEM QUE POSSUIR PARA INGRESSAR EM CADA ÓRGÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA? (OBS.: 1=NÍVEL FUNDAMENTAL; 2=NÍVEL MÉDIO; 3=NÍVEL SUPERIOR; 4=NÃO SABE).					
	GRAU DE INSTRUÇÃO				TOTAL
	1 (fundamental)	2 (médio)	3 (superior)	4 (não sabe)	
Polícia Militar	1	71	118	10	200
Polícia Civil	2	41	139	18	200
Corpo de Bombeiros	0	73	116	11	200
Polícia Técnico-Científica	1	37	150	12	200
IAPEN	5	88	94	13	200
PROCON	4	70	103	23	200

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 14.** Opinião do servidor quanto ao grau de instrução para ingressar em cada órgão da segurança pública, Amapá – 2015.



Quanto à opinião dos profissionais para ingressarem nas carreiras das instituições de segurança pública, houve divergências para cada órgão. 75% dos entrevistados opinaram que para ingressar na Polícia Técnico-Científica o candidato tem que possuir nível superior. Seguido pela Polícia Civil com 70% que entendem que tem que possuir o mesmo nível.

Cerca de 60% dos entrevistados opinaram que o candidato tenha que possuir o mesmo grau de escolaridade para entrar nas corporações militares do estado. Vale ressaltar que já se exige nível superior para o candidato ingressar em qualquer um dos cargos das carreiras militares e da polícia civil, diferente da Politec que ainda existem cargos com nível médio.

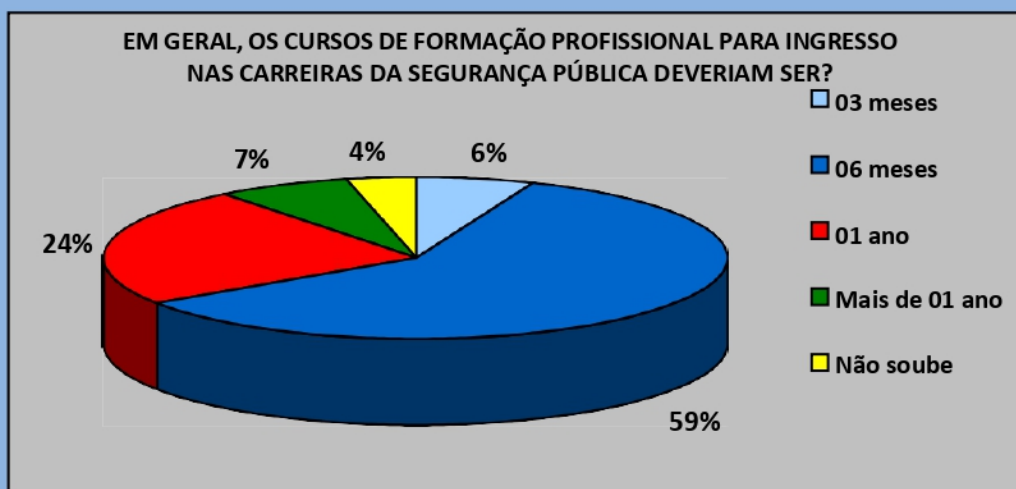
No IAPEN houve um equilíbrio quanto ao grau de instrução para o ingresso, 47% nível superior e 44% nível médio, sendo o último o grau de escolaridade exigido em lei. Apesar de ainda não existir um quadro de pessoal efetivo no PROCON, a maioria dos entrevistados entende que o candidato deva possuir nível médio.

Também é importante destacar que, apesar da exigência de nível superior para a maioria dos candidatos e este teoricamente estar mais bem qualificado para ocupar determinado cargo, isso não significa necessariamente afirmar que possua alta preparação técnica. Os cursos de formação e capacitação ao longo da vida profissional na área de segurança pública são determinantes para o melhor desempenho das funções.

**TABELA 15.** De modo geral, tempo mínimo dos cursos de formação profissional para ingressar nas carreiras da segurança pública, Amapá – 2015.

EM GERAL, OS CURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA INGRESSO NAS CARREIRAS DA SEGURANÇA PÚBLICA DEVERIAM SER?							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
03 meses	5	5	0	0	2	0	6
06 meses	27	23	27	10	23	6	59
01 ano	21	8	13	3	3	2	24
Mais de 01 ano	4	3	0	2	1	5	7
Não sabe	3	1	0	0	1	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



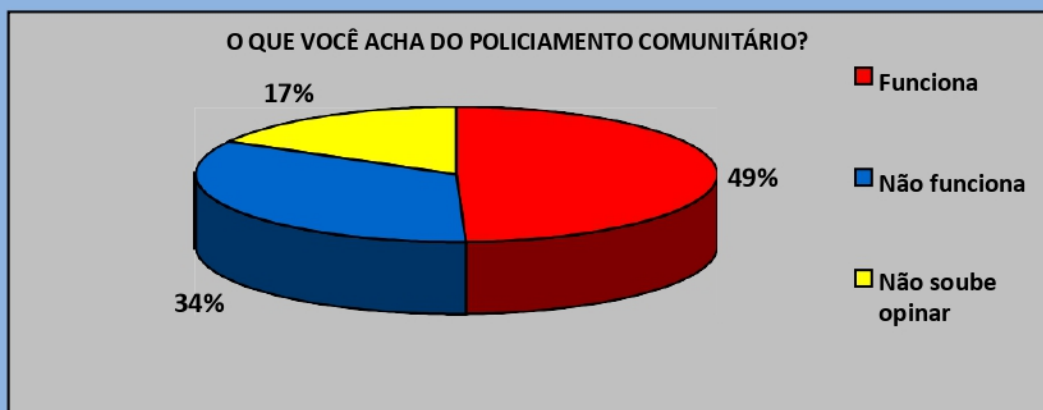
**GRÁFICO 15.** De modo geral, tempo mínimo dos cursos de formação profissional para ingressar nas carreiras da segurança pública, Amapá – 2015.

Esta pergunta está intimamente relacionada com a anterior e na opinião de 60% dos entrevistados os cursos de formação profissional, em média, deveriam ter 06 meses de duração. É importante destacar que cada órgão possui suas especificidades, como na formação de oficiais da Polícia Militar e Corpo de Bombeiros. Do universo amostral, 24% e 7%, respectivamente, opinaram que os cursos deveriam durar 01 ano e mais de 01 ano. Apenas 10% entendem que a formação profissional deveria durar 03 meses ou não souberam opinar, 6% e 4%, respectivamente. Destaca-se aqui que a formação deve ser apenas o início da capacitação e aperfeiçoamento do servidor, sendo necessário que a qualificação e especialização sejam permanente e contínua.

**TABELA 16.** Opinião dos servidores acerca do Policiamento Comunitário, Amapá – 2015.

O QUE VOCÊ ACHA DO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO?							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
Funciona	30	17	23	8	13	10	49
Não funciona	23	16	7	5	13	1	34
Não soube opinar	7	7	10	2	4	4	17
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 16.** Opinião dos servidores acerca do Policiamento Comunitário, Amapá – 2015.

Observa-se que, apesar da consciência por parte de todos os níveis da sociedade pela filosofia do policiamento comunitário quanto aos resultados positivos obtidos no combate à criminalidade, ainda há uma inconsistência desse modelo de policiamento, tanto no investimento em infraestruturas adequadas quanto no engajamento dos profissionais da segurança pública. Quando perguntados aos profissionais entrevistados sobre a funcionalidade do policiamento comunitário, menos de 50% afirmaram que funciona, enquanto que 51% alegaram que não funciona ou não souberam opinar, 34% e 17%, respectivamente.

Profissionais da Polícia Militar e da Polícia Civil que estão mais diretamente envolvidos com esse modelo de policiamento, se comparado aos demais órgãos, os resultados não foram nada animadores. Na Polícia Militar, apenas 50% dos entrevistados acreditam que o policiamento comunitário funciona, e na Polícia Civil o resultado foi ainda menor com 43%. Os mais otimistas foram os servidores do Procon e do Corpo de Bombeiros com 67% e 57%, respectivamente.

A polícia comunitária, mais que uma filosofia, ela precisa ser compreendida como uma estratégia organizacional, com a internalização de seus valores por todos os profissionais da segurança pública. Essas estratégias buscam o predomínio de ações preventivas em detrimento das ações reativas, ou seja, quando o ilícito penal já foi cometido, dessa forma, construindo verdadeiros laços de aproximação, parceria e de confiança mútua com a sociedade.



**TABELA 17.** Opinião do servidor quanto a atual situação da Segurança Pública no Estado, Amapá – 2015.

COMO VOCÊ AVALIA A ATUAL SITUAÇÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAPÁ?							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
Ótima	0	0	0	0	0	0	0
Boa	15	0	5	2	3	6	15
Regular	27	16	25	10	18	6	51
Ruim	7	14	9	3	8	1	21
Péssima	11	10	1	0	1	2	13
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 17.** Opinião do servidor quanto a atual situação da Segurança Pública no Estado, Amapá – 2015.

Analisando-se a atual situação da segurança pública no Estado, segundo a opinião dos servidores entrevistados, apenas 15% avaliou como boa e nenhum profissional avaliou como ótima. Por outro lado, 34% opinaram que a atual situação da segurança pública é ruim ou péssima. Desse percentual, 60% entre os servidores da Polícia Civil, avaliaram a situação da segurança pública como “ruim” ou “péssima”. Já nos demais órgãos, esse percentual não ultrapassou os 30%. Enquanto a maioria, 51%, avaliou a situação como regular.

Problemas como a carência de equipamentos ou materiais, deficiências das estruturas físicas ou insuficiência de efetivo acabam refletindo no descontentamento dos operadores da segurança pública. Esse sentimento é

preocupante haja vista que pode resultar na qualidade dos serviços prestados à população.

**TABELA 18.** Opinião do servidor sobre a atuação do Ministério Público e Judiciário, Amapá – 2015.

COMO VOCÊ AVALIA A ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO E DO PODER JUDICIÁRIO EM RELAÇÃO ÀS POLÍCIAS ESTADUAIS?							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
São instituições que cooperam com o trabalho policial.	8	4	5	2	7	4	15
Sem maior integração com o trabalho policial, mas que executam suas atribuições específicas.	19	13	11	7	6	4	30
Atua com insensibilidade ou indiferença, apenas cobrando, mas sem colaborar.	30	18	7	3	11	1	34
Não tenho opinião sobre o assunto.	3	5	17	3	6	6	21
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 18.** Opinião do servidor sobre a atuação do Ministério Público e Judiciário, Amapá – 2015.

Quando analisada as respostas dos servidores quanto à avaliação da atuação do Ministério Público e do Poder Judiciário em relação às Polícias Estaduais, 34% dos entrevistados afirmam que ambos “atuam com indiferença ou

insensibilidade, apenas cobrando, mas sem colaborar”. Por outro lado, 30% afirmam que “Atuam sem integração, mas que executam suas atribuições”. Apenas 15% dos entrevistados afirmam que “cooperam com o trabalho policial”. E por fim, 21% não tem opinião formada sobre o assunto.

Tomando por parâmetro apenas as instituições que lidam quase que diariamente com o Ministério Público ou com o Poder Judiciário, como são os casos dos policiais militares e dos policiais civis, os números são bem diferentes. Na Polícia Militar, 50% dos entrevistados afirmam que ambos “atuam com indiferença ou insensibilidade, apenas cobrando, mas sem colaborar”. Na Polícia Civil, esse percentual chega a 45%. Diante disso, dependendo do ponto de vista crítico, esses resultados podem indicar que existem problemas nas relações entre as polícias e o Ministério Público, assim como com o Poder Judiciário, ou seja, que não há uma maior integração entre as polícias e essas instituições.

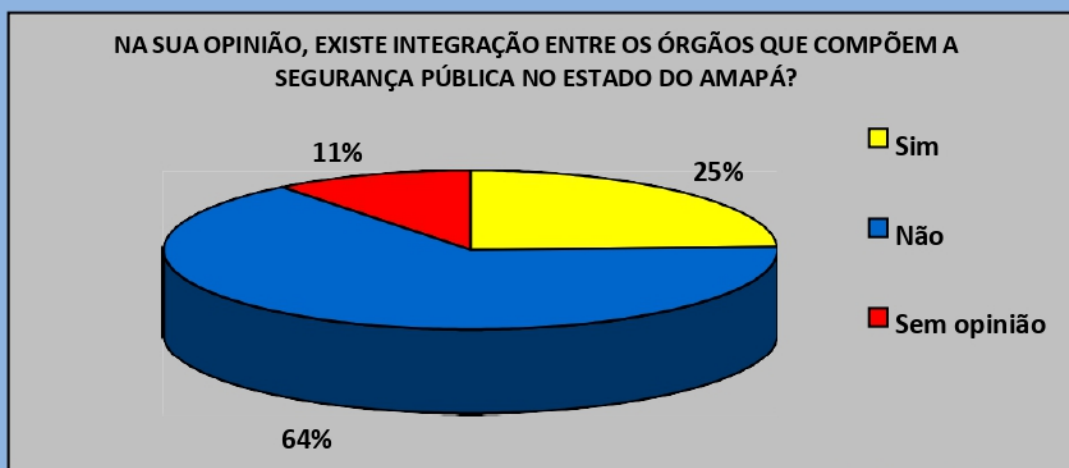
Analisando por lado, os números podem significar indícios de que o sistema funciona corretamente, e que as instituições estão cumprindo adequadamente suas atribuições, contudo, com mais frequência do que o habitual, pois o Ministério Público tem o controle externo da atividade policial e o Poder Judiciário, por sua vez, tem de ferir interesses ou confrontar com o corporativismo policial. Tudo isso constantemente provoca atritos, vigilância, cobranças, acusações ou sanções, sendo talvez esses alguns dos fatores que tornam parte dessas autoridades insensíveis ou indiferentes aos problemas específicos das atividades policiais.

**TABELA 19.** Opinião do servidor quanto à integração entre os órgãos da Segurança Pública no Estado, Amapá – 2015.

EM SUA OPINIÃO, EXISTE INTEGRAÇÃO ENTRE OS ÓRGÃOS QUE COMPÕEM A SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO AMAPÁ?							
	PM	PC	BM	POLITEC	IAPEN	PROCON	%
<b>Sim</b>	8	5	19	3	9	7	25
<b>Não</b>	47	31	18	7	21	5	64
<b>Não soube opinar</b>	5	4	3	5	0	3	11
<b>TOTAL</b>	60	40	40	15	30	15	100

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.





**GRÁFICO 19.** Opinião do servidor quanto à integração entre os órgãos da Segurança Pública no Estado, Amapá – 2015.

Quanto à integração entre os órgãos que compõem a segurança pública no Estado, o que se percebe é um olhar de desconfiança pela maioria dos entrevistados, pois 64% afirmam que não há um verdadeiro diálogo entre as instituições, ficando esse modelo muito mais no campo ideológico do que na prática. Apenas 25% dos profissionais acreditam que existe integração entre as instituições de segurança pública.

Essa disputa ou concorrência entre as instituições de segurança pública podem ser fatores que dificultam ainda mais para que não haja uma ação integrada que resultem em trabalhos mais eficientes e eficazes. Diante disso, é notório que necessita haver uma política de maior integração interna (entre os órgãos de segurança pública) e externa (com outros órgãos e a comunidade), favorecendo o compartilhamento de informações, conhecimentos e insumos que culminarão no bem estar social a toda sociedade amapaense.

## APÊNDICE B – Pesquisa de Campo sobre Segurança Pública com a Sociedade Amapense em Geral

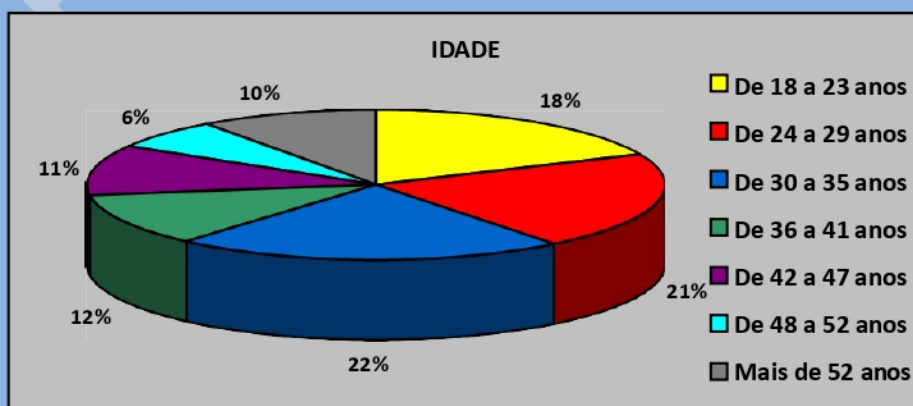
No período de 18 a 25 de março de 2015 a equipe composta de servidores voluntários dos órgãos da segurança pública realizou nas cidades de Macapá e Santana uma pesquisa de campo com 546 cidadãos amapaenses, para avaliar o nível de satisfação da sociedade sobre alguns aspectos importantes da atual conjuntura da Segurança Pública no Estado do Amapá.

Em Macapá as entrevistas ocorreram nos bairros Araxá, Pedrinhas, Buritizal, Centro, Novo Horizonte e no Terminal Rodoviário. Em Santana foram realizadas no bairro Central. No total foram entrevistadas 546 pessoas, sendo 266 do sexo feminino e 280 do sexo masculino, obtendo os seguintes resultados:

**TABELA 01.** Perfil do entrevistado quanto à idade, Amapá – 2015.

IDADE		
	Quantidade	%
De 18 a 23 anos	100	18%
De 24 a 29 anos	116	21%
De 30 a 35 anos	119	22%
De 36 a 41 anos	63	12%
De 42 a 47 anos	58	11%
De 48 a 52 anos	35	6%
Mais de 52 anos	55	10%
<b>TOTAL</b>	<b>546</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



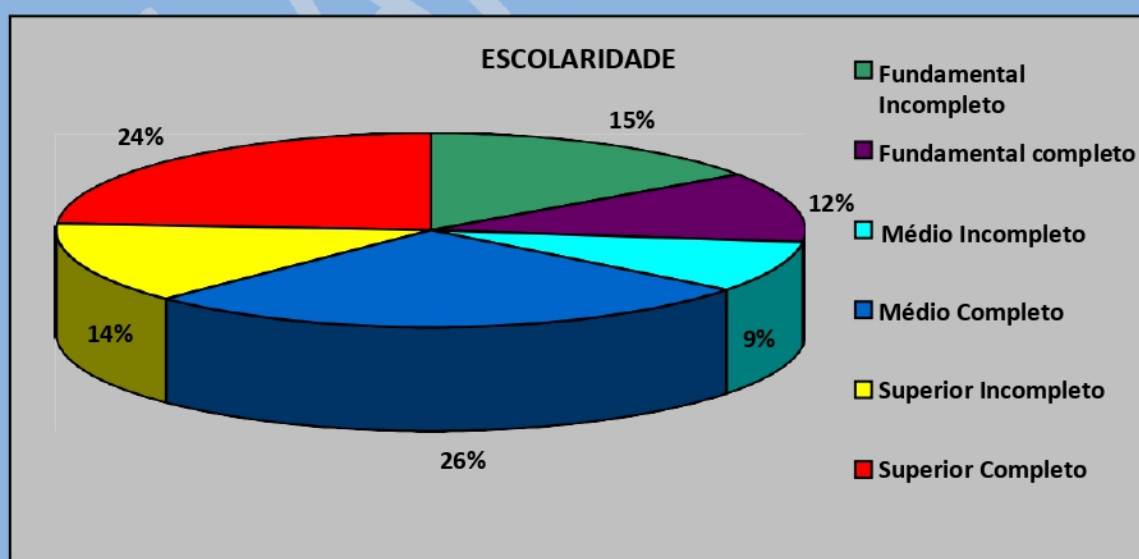
**GRÁFICO 02.** Perfil do entrevistado quanto à idade, Amapá – 2015.

Analisando a faixa etária dos entrevistados, verifica-se que houve predominância de um público que varia nas faixas entre 18 a 35 anos, que somadas alcançam o percentual de 61%, sendo 18% (18 a 23 anos), 21% (24 a 29 anos) e 22% (30 a 35 anos), o que representa a grande presença de pessoas jovens durante as abordagens. Em seguida aparecem a faixas de 36 a 41 e 42 a 47 anos, com 12% e 11%, respectivamente. Nas faixas acima de 48 anos equivalem ao percentual de 16%. As faixas acima dos 36 anos de idade, 39%, constituem relativamente um público mais maduro e experiente.

**TABELA 02.** Perfil do entrevistado quanto à escolaridade, Amapá – 2015.

ESCOLARIDADE		
	Quantidade	%
Ensino Fundamental Incompleto	83	15%
Ensino Fundamental Completo	64	12%
Ensino Médio Incompleto	47	9%
Ensino Médio Completo	147	26%
Ensino Superior Incompleto	75	14%
Ensino Superior Completo	130	24%
<b>TOTAL</b>	<b>546</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 02.** Perfil do entrevistado quanto à escolaridade, Amapá – 2015.

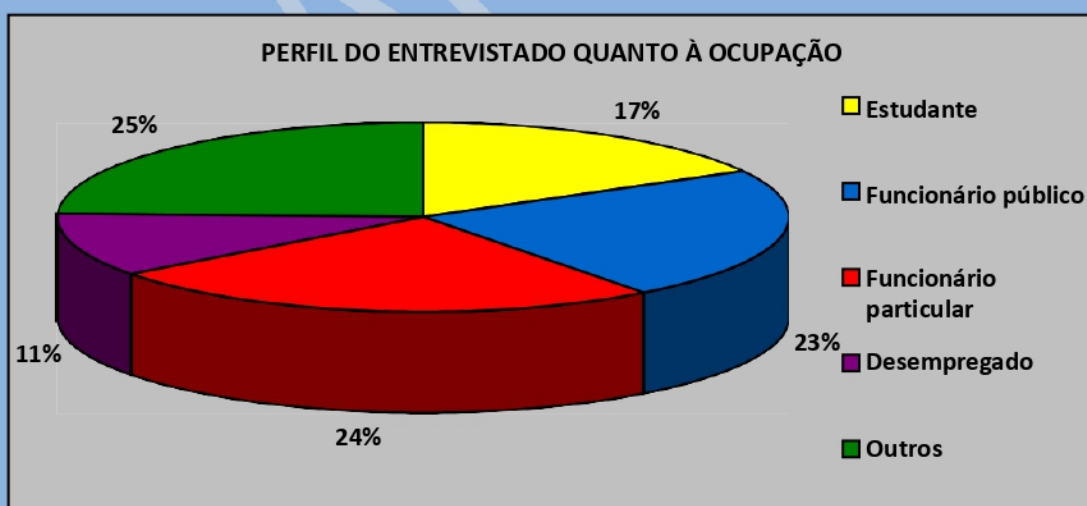


No que se refere ao grau de escolaridade, nota-se que 35% dos cidadãos entrevistados possuem ou estão cursando o ensino médio, 9% e 26%, respectivamente, e 38% concluíram ou estão concluindo o nível superior, 24% e 14%, demonstrando um bom nível de instrução dos respondentes. Somados equivalem ao percentual de 73%, pressupondo que os entrevistados possuem aceitável grau de esclarecimentos e senso crítico em relação à realidade da segurança pública no Estado. Por outro lado, 27% cursaram ou estão cursando o ensino fundamental, 12% e 15%.

**TABELA 03.** Perfil do entrevistado quanto à ocupação, Amapá – 2015.

PERFIL DO ENTREVISTADO QUANTO À OCUPAÇÃO		
	Quantidade	%
Estudante	93	17%
Funcionário público	124	23%
Funcionário de empresa privada	137	24%
Desempregado	58	11%
Outros	134	25%
<b>TOTAL</b>	<b>546</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 03.** Perfil do entrevistado quanto à ocupação, Amapá – 2015.

Em relação à ocupação dos entrevistados, observa-se que 47% possuem vínculos trabalhistas, sendo 23% de funcionários públicos e 24% de funcionários de empresas privadas. Deve-se atentar também para o percentual de 25% dos respondentes que afirmam possuir outra forma de ocupação, que geralmente representam trabalhadores autônomos ou donos do próprio empreendimento. Houve também um percentual significativo de estudantes, 17%, e apenas 11% afirmam que estão desempregados.

**TABELA 04.** Avaliação do entrevistado quanto à situação atual da Segurança Pública do Amapá, Amapá – 2015.

<b>COMO VOCÊ AVALIA A ATUAL SITUAÇÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAPÁ?</b>		
	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Ótima</b>	<b>7</b>	<b>1%</b>
<b>Boa</b>	<b>98</b>	<b>18%</b>
<b>Regular</b>	<b>210</b>	<b>39%</b>
<b>Ruim</b>	<b>141</b>	<b>26%</b>
<b>Péssima</b>	<b>90</b>	<b>16%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>546</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 04.** Avaliação do entrevistado quanto à situação atual da Segurança Pública do Amapá, Amapá – 2015.

Quanto à atual situação da segurança pública no Estado do Amapá, 42% dos entrevistados consideram a mesma ruim ou péssima, enquanto 39% a consideram regular. Apenas 19% a avaliaram como boa ou ótima. De forma geral, esses indicadores podem refletir o sentimento de insegurança da população, principalmente, no que se refere ao aumento das taxas de criminalidade.

**TABELA 05.** Avaliação dos entrevistados quanto aos últimos 8 anos da Segurança Pública do Amapá, Amapá – 2015.

NOS ÚLTIMOS OITO ANOS, A SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAPÁ?		
	Quantidade	%
Melhorou	120	22%
Continua a mesma	216	39%
Piorou	184	34%
Não sabe	26	5%
<b>TOTAL</b>	<b>546</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 05.** Avaliação dos entrevistados quanto aos últimos 8 anos da Segurança Pública do Amapá, Amapá – 2015.

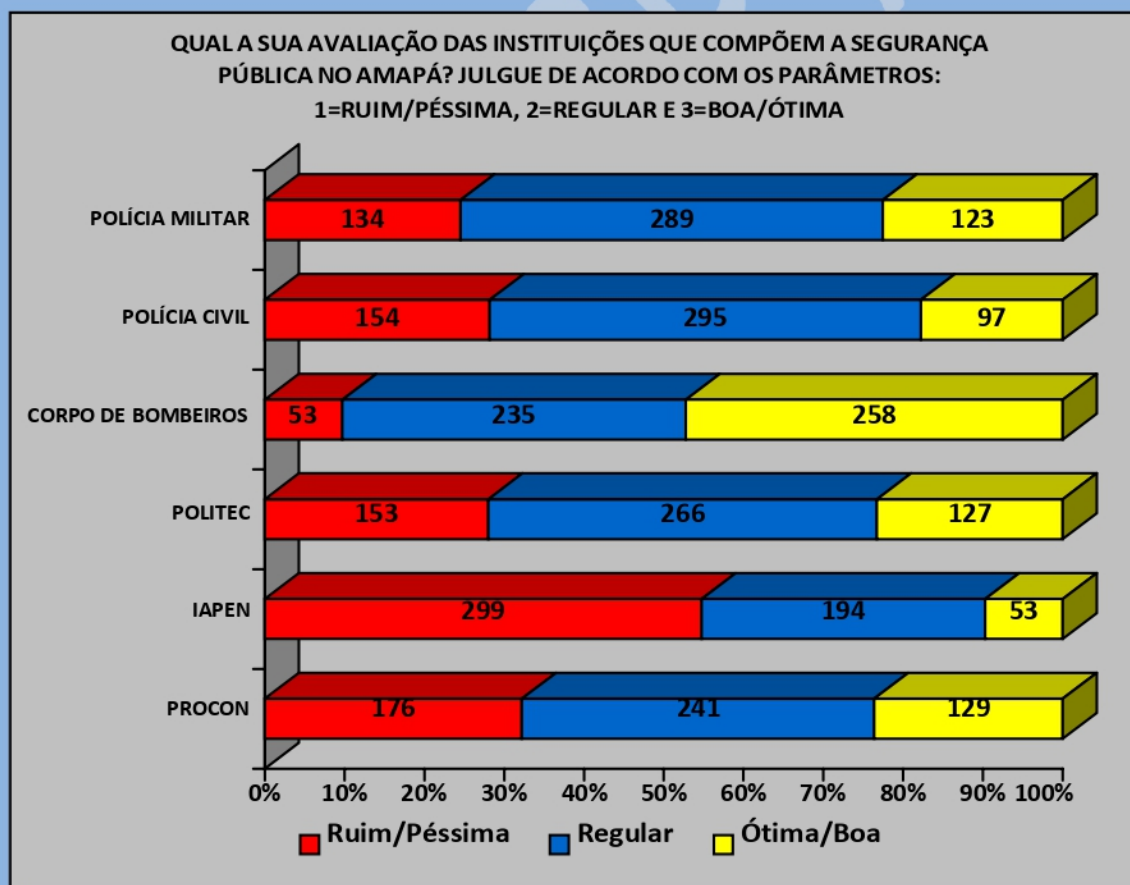
Perguntado aos entrevistados quanto à percepção de melhorias na segurança pública nos últimos 08 anos, apenas 22% responderam que houve melhorias. Para 39% a situação continua a mesma, percentual idêntico daqueles que a avaliaram como regular (fato observado na questão anterior), porém, para 34% afirmam que a segurança pública piorou. Apenas 5% não souberam opinar.



**TABELA 06.** Avaliação dos entrevistados quanto as Instituições que compõem a Segurança Pública do Amapá, Amapá – 2015.

QUAL A SUA AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES QUE COMPÕEM A SEGURANÇA PÚBLICA NO AMAPÁ? JULGUE DE ACORDO COM OS PARÂMETROS: 1=RUIM/PÉSSIMA, 2=REGULAR E 3=BOA/ÓTIMA.						
	RUIM / PÉSSIMA	%	REGULAR	%	ÓTIMA / BOA	%
POLÍCIA MILITAR	134	14	289	19	123	16
POLÍCIA CIVIL	154	16	295	19	97	12
CORPO DE BOMBEIROS	53	5	235	15	258	33
POLÍTEC	153	16	266	18	127	16
IAPEN	299	31	194	13	53	7
PROCON	176	18	241	16	129	16

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



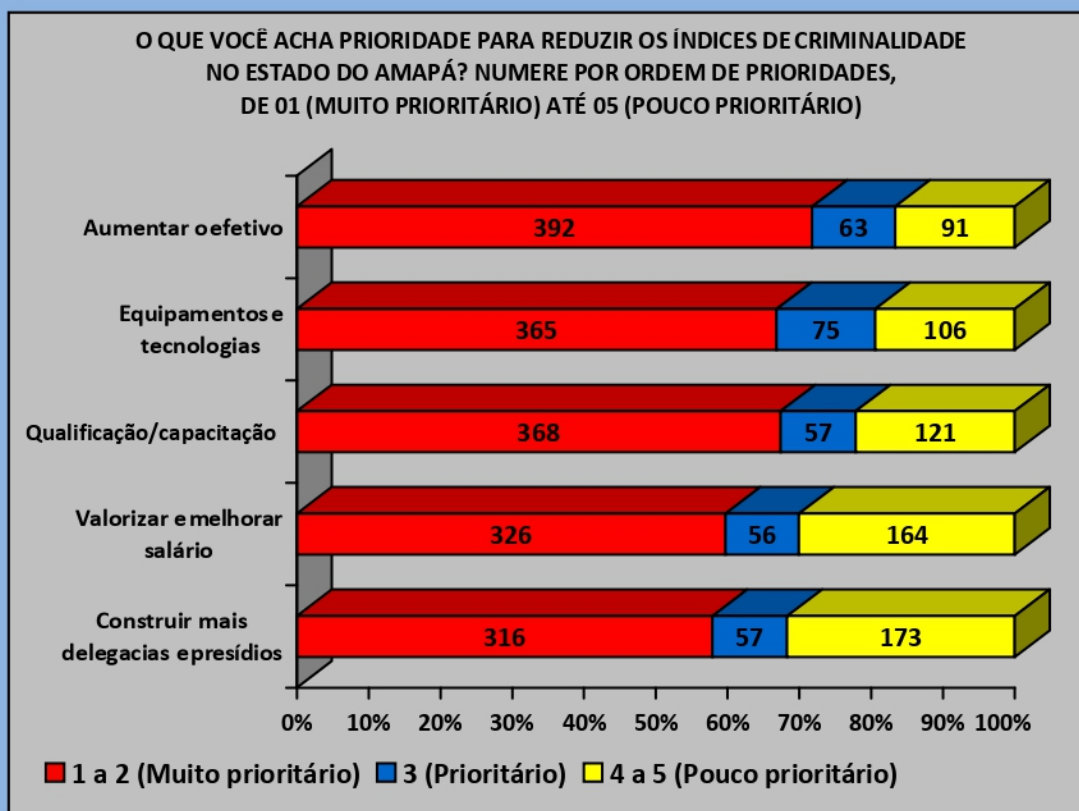
**GRÁFICO 06.** Avaliação dos entrevistados quanto as Instituições que compõem a Segurança Pública do Amapá, Amapá – 2015.

Quando os entrevistados avaliaram as instituições que compõem a segurança pública no Amapá, o Corpo de Bombeiros obteve a melhor avaliação com 47% dos respondentes afirmando que a mesma é ótima ou boa nos serviços prestados à população, somando-se aos números da avaliação como regular, ela atinge o percentual de 90%, ou seja, apenas 10% a consideram ruim ou péssima. Em seguida com 23%, aproximadamente, aparecem o PROCON, a POLITEC e a Polícia Militar, sendo avaliadas como ótima ou boa. O IAPEN foi considerada a instituição que teve a pior avaliação com apenas 10% que a analisam como ótima ou boa.

**TABELA 07.** Avaliação dos entrevistados quanto às prioridades para reduzir os índices de criminalidade no Estado do Amapá, Amapá – 2015.

<b>O QUE VOCÊ ACHA PRIORIDADE PARA REDUZIR OS ÍNDICES DE CRIMINALIDADE NO ESTADO DO AMAPÁ? NUMERE POR ORDEM DE PRIORIDADES,</b>						
<b>DE 01 (MUITO PRIORITÁRIO) ATÉ 05 (POUCO PRIORITÁRIO)</b>						
<b>GRAU DE PRIORIDADE</b>						
<b>ITENS AVALIADOS</b>	<b>1 a 2 (Muito prioritário)</b>	<b>%</b>	<b>3 (Prioritário)</b>	<b>%</b>	<b>4 a 5 (Pouco prioritário)</b>	<b>%</b>
<b>Aumentar o efetivo policial</b>	392	72	63	12	91	16
<b>Investir em equipamentos e tecnologias</b>	365	66	75	14	106	20
<b>Qualificação/capacitação</b>	368	67	57	10	121	23
<b>Valorizar e melhorar salários</b>	326	60	56	10	164	30
<b>Construir mais delegacias e presídios</b>	316	58	57	10	173	32

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 07.** Avaliação dos entrevistados quanto às prioridades para reduzir os índices de criminalidade no Estado do Amapá, Amapá – 2015.

No que diz respeito a indicadores prioritários para reduzir os índices de criminalidade, verifica-se entre os cidadãos entrevistados que o aumento de efetivo, 72%, é o fator de maior prioridade para que haja essa redução, seguido pela melhor qualificação/capacitação profissional e maior investimento em equipamentos e tecnologias como muito prioritários, ambos com 67%. Dos fatores elencados, construir mais delegacias e presídios é apontado com menor prioridade.

**TABELA 08.** Quanto à sensação de segurança do entrevistado, Amapá – 2015.

<b>NO DIA-A-DIA VOCÊ SE SENTE SEGURO?</b>		
	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	<b>73</b>	<b>13%</b>
<b>Não</b>	<b>473</b>	<b>87%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>546</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.





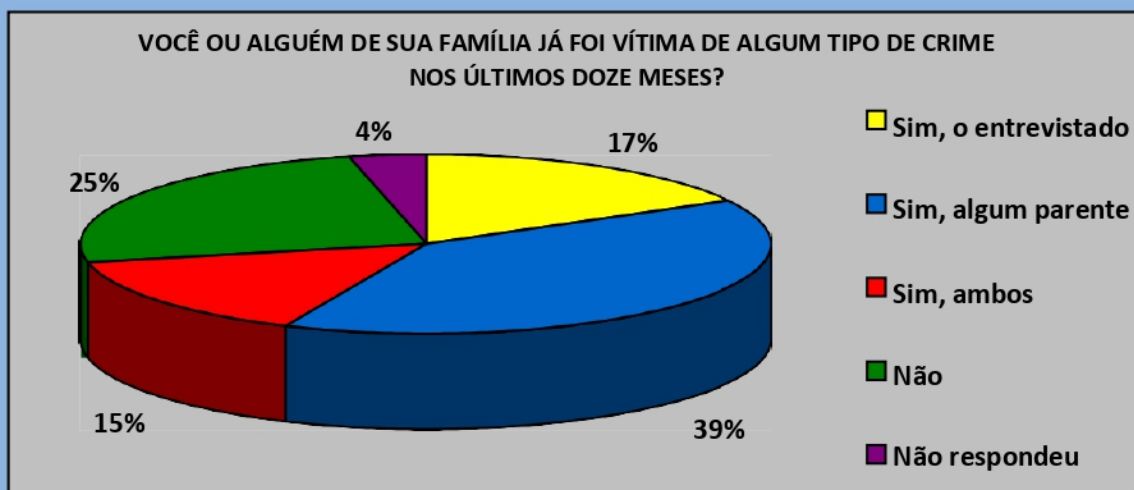
**GRÁFICO 08.** Quanto à sensação de segurança do entrevistado, Amapá – 2015.

Quanto ao sentimento de segurança no cotidiano dos entrevistados, 87% declararam que se sentem inseguros. Apenas 13% responderam que se sentem seguros. Diante desses percentuais, pressupõe-se que a criminalidade vem restringindo a liberdade de locomoção da população, provocando até mesmo a mudança de hábito de inúmeros cidadãos como evitar em circular em alguns lugares ou investir mais em equipamentos de segurança.

**TABELA 09.** Quanto à vitimização dos entrevistados ou de familiar de algum tipo de crime nos últimos doze meses, Amapá – 2015.

<b>VOCÊ OU ALGUÉM DE SUA FAMÍLIA JÁ FOI VÍTIMA DE ALGUM TIPO DE CRIME NOS ÚLTIMOS DOZE MESES?</b>		
	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim, o próprio entrevistado</b>	<b>92</b>	<b>17%</b>
<b>Sim, algum parente</b>	<b>218</b>	<b>39%</b>
<b>Sim, ambos</b>	<b>81</b>	<b>15%</b>
<b>Não, nem o entrevistado ou familiar</b>	<b>135</b>	<b>25%</b>
<b>Não respondeu</b>	<b>20</b>	<b>4%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>546</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



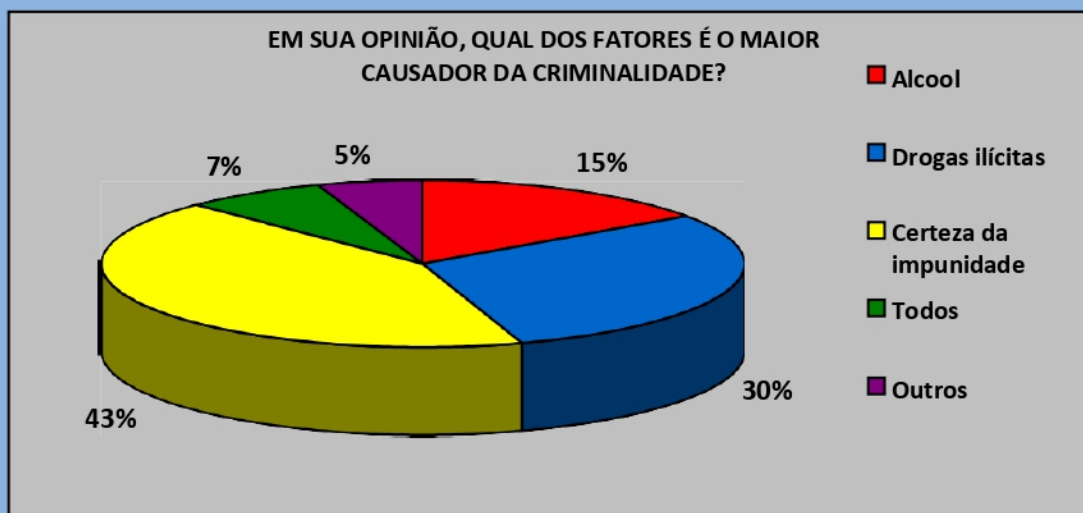
**GRÁFICO 09.** Quanto à vitimização dos entrevistados ou de familiar de algum tipo de crime nos últimos doze meses, Amapá – 2015.

O sentimento de insegurança pode ser explicado quando observado os índices de vitimização da população, pois, quando o entrevistado foi perguntado se ele próprio ou algum familiar foi vítima de algum tipo de crime nos últimos doze meses, constatou-se que ambos alcançam o percentual de 71%. Apenas 29% não foram vítimas de crimes nesse período ou não responderam. Reduzir os índices de criminalidade e a vitimização da população devem ser consideradas metas prioritárias pelos órgãos de segurança pública, a fim de que a confiança nessas instituições sejam restabelecidas e o sentimento de medo do cidadão seja minimizado.

**TABELA 10.** Quanto aos principais fatores que causam a criminalidade, Amapá – 2015.

<b>EM SUA OPINIÃO, QUAL DOS FATORES É O MAIOR CAUSADOR DA CRIMINALIDADE?</b>		
	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Álcool</b>	<b>84</b>	<b>15%</b>
<b>Drogas ilícitas</b>	<b>161</b>	<b>30%</b>
<b>Certeza da impunidade</b>	<b>232</b>	<b>43%</b>
<b>Todos</b>	<b>40</b>	<b>7%</b>
<b>Outros</b>	<b>29</b>	<b>5%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>546</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 10.** Quanto aos principais fatores que causam a criminalidade, Amapá – 2015.

Para os fatores apontados como maiores causadores da criminalidade, o resultado demonstra que 43% dos entrevistados concordam que a certeza da impunidade é a principal razão para esse aumento. A certeza da impunidade tem causado inúmeros clamores da sociedade por mudanças nas legislações penais através de penas mais rigorosas como forma de redução da criminalidade.

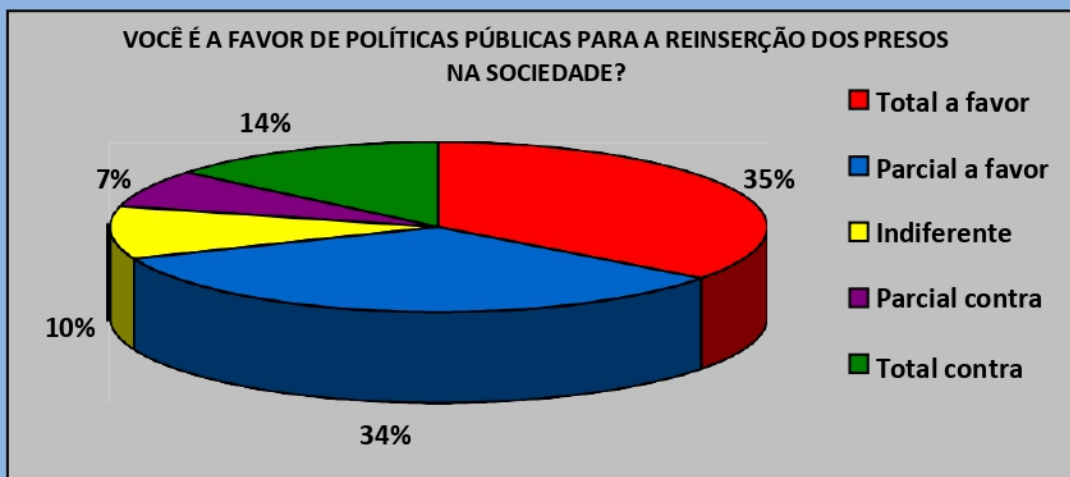
Em seguida aparecem as drogas ilícitas, 30%, como fator que tem causado o aumento da criminalidade. O álcool aparece como terceiro fator com 15%. Apenas 7% consideram esses três fatores, juntos, como principal provocador da criminalidade. 5% consideram outros fatores.

**TABELA 11.** Opinião dos entrevistados sobre políticas públicas para reinserção dos presos na sociedade, Amapá – 2015.

<b>VOCÊ É A FAVOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A REINserÇÃO DOS PRESOS NA SOCIEDADE?</b>		
	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente a favor</b>	<b>192</b>	<b>35%</b>
<b>Parcialmente a favor</b>	<b>184</b>	<b>34%</b>
<b>Indiferente</b>	<b>54</b>	<b>10%</b>
<b>Parcialmente contra</b>	<b>40</b>	<b>7%</b>
<b>Totalmente contra</b>	<b>76</b>	<b>14%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>546</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.





**GRÁFICO 11.** Quanto à carga de trabalho semanal, Amapá – 2015.

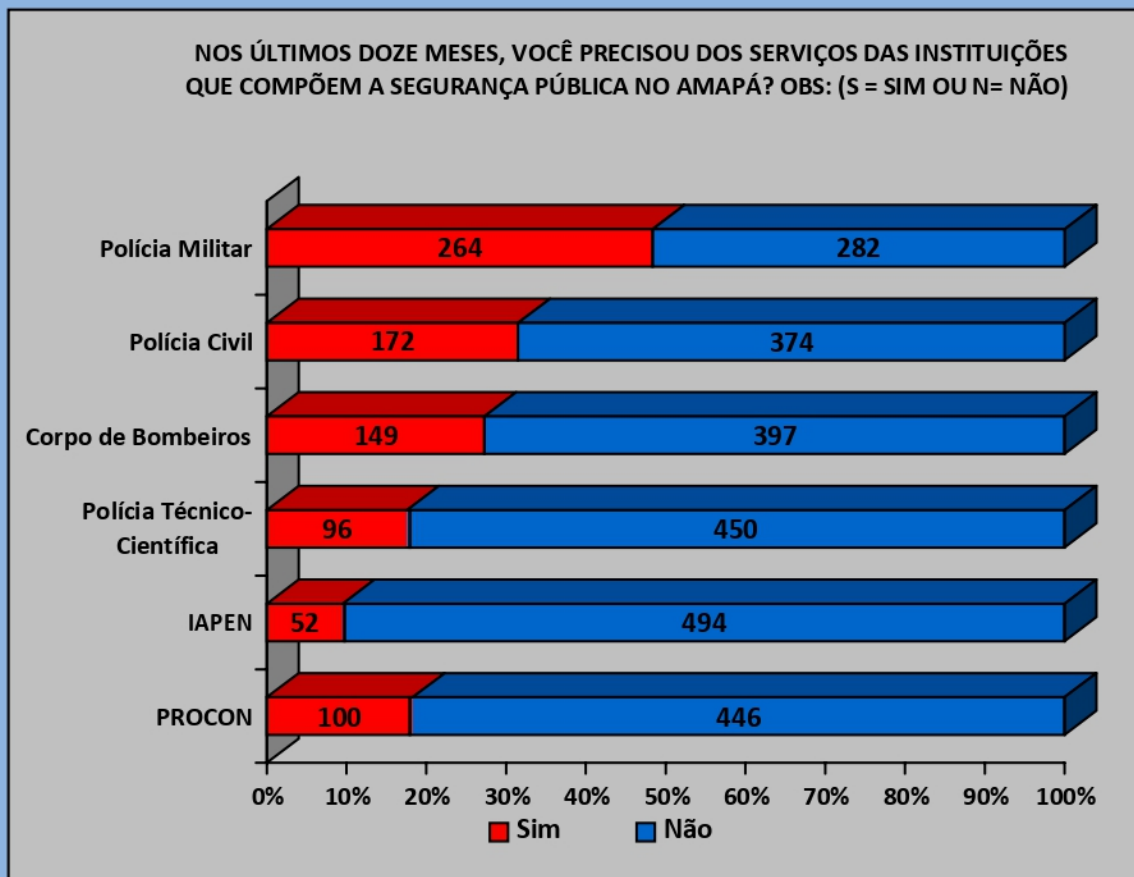
Quanto à adoção de políticas públicas para reinserção dos presos na sociedade, percebe-se que a maioria dos entrevistados (69%) é total ou parcialmente a favor, demonstrando que essas medidas recebem grande apoio da sociedade. Apenas 21% são parcial ou totalmente contra políticas públicas para reinserir os presos ao convívio social. Apesar disso, infere-se que a maior presença do Estado com ações preventivas como a educação e a formação profissional contribui mais decisivamente para a redução da criminalidade se comparado aos gastos com o sistema penitenciário, uma vez que a lei é violada.

**TABELA 12.** Quanto à necessidade pelos entrevistados dos serviços das instituições da Segurança Pública nos últimos doze meses, Amapá – 2015.

**NOS ÚLTIMOS DOZE MESES, VOCÊ PRECISOU DOS SERVIÇOS DAS INSTITUIÇÕES QUE COMPÕEM A SEGURANÇA PÚBLICA NO AMAPÁ?  
OBS: (S = SIM OU N= NÃO)**

	Sim	%	Não	%
<b>Polícia Militar</b>	<b>264</b>	<b>48%</b>	<b>282</b>	<b>52%</b>
<b>Polícia Civil</b>	<b>172</b>	<b>31%</b>	<b>374</b>	<b>69%</b>
<b>Corpo de Bombeiros</b>	<b>149</b>	<b>27%</b>	<b>397</b>	<b>73%</b>
<b>Polícia Técnico-Científica</b>	<b>96</b>	<b>17%</b>	<b>450</b>	<b>83%</b>
<b>IAPEN</b>	<b>52</b>	<b>9%</b>	<b>494</b>	<b>91%</b>
<b>PROCON</b>	<b>100</b>	<b>18%</b>	<b>446</b>	<b>82%</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



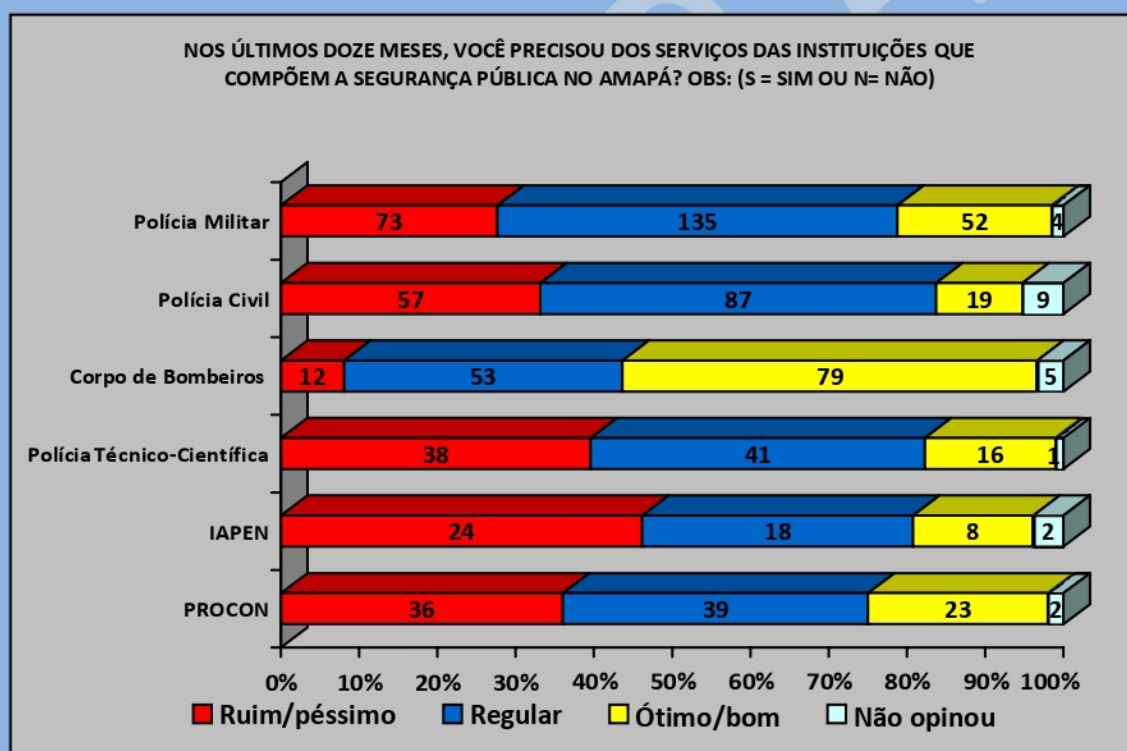
**GRÁFICO 12.** Quanto à necessidade pelos entrevistados dos serviços das instituições da Segurança Pública nos últimos doze meses, Amapá – 2015.

Quando os entrevistados foram perguntados se nos últimos doze meses precisaram dos serviços de alguma das instituições da segurança pública, observou-se que a Polícia Militar foi a mais requisitada com 48%, seguida pela Polícia Civil com 32% e pelo Corpo de Bombeiros com 27%. A instituição que foi menos solicitada foi o IAPEN com 9%.

**TABELA 13.** Avaliação dos entrevistados quanto aos serviços prestados quando solicitados, Amapá – 2015.

COMO FOI O ATENDIMENTO? OBS.: (1= RUIM/PÉSSIMA, 2= REGULAR, 3= ÓTIMA/BOA)				
	QUANTIDADE			
	RUIM/ PÉSSIMO	REGULAR	ÓTIMO/ BOM	NÃO OPINOU
<b>POLÍCIA MILITAR</b>	73	135	52	4
<b>POLÍCIA CIVIL</b>	57	87	19	9
<b>CORPO DE BOMBEIROS</b>	12	53	79	5
<b>POLÍTEC</b>	38	41	16	1
<b>IAPEN</b>	24	18	8	2
<b>PROCON</b>	36	39	23	2

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 13.** Avaliação dos entrevistados quanto aos serviços prestados quando solicitados, Amapá – 2015.

Esta pergunta está relacionada com a anterior e o Corpo de Bombeiros é a instituição melhor avaliada pelos entrevistados quando solicitada para prestar seus serviços, apresentando o percentual de 88% como ótimo, bom ou regular. A Polícia Militar aparece como a segunda melhor avaliada com 71% que avaliaram o atendimento como ótimo, bom ou regular. Na sequência estão a Polícia Civil e o

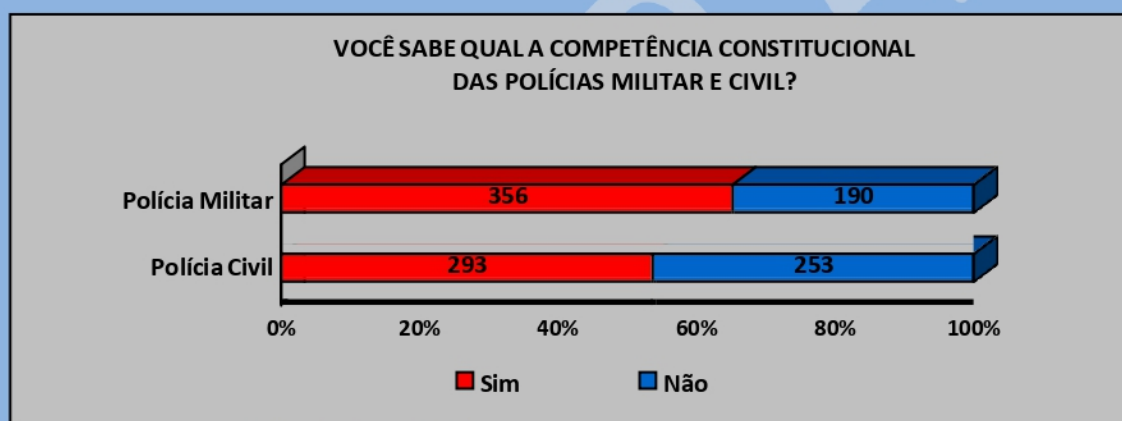


PROCON, ambas com 62% de aprovação. O IAPEN é o órgão pior avaliado neste quesito, com 50% daqueles que precisaram de seus serviços e o consideram ruim ou péssimo.

**TABELA 14.** Respostas dos entrevistados quanto à competência constitucional das Polícias Militar e Civil, Amapá – 2015.

<b>VOCÊ SABE QUAL A COMPETÊNCIA CONSTITUCIONAL DAS POLÍCIAS MILITAR E CIVIL?</b>				
	<b>Sim</b>	<b>%</b>	<b>Não</b>	<b>%</b>
<b>Polícia Militar</b>	<b>356</b>	<b>65%</b>	<b>190</b>	<b>35%</b>
<b>Polícia Civil</b>	<b>293</b>	<b>54%</b>	<b>253</b>	<b>46%</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 14.** Respostas dos entrevistados quanto à competência constitucional das Polícias Militar e Civil, Amapá – 2015.

O resultado demonstra que um percentual significativo dos entrevistados desconhecem as competências constitucionais da Polícia Militar e da Polícia Civil, 35% e 47%, respectivamente. Por outro lado, existe uma ampla discussão na sociedade para adotar o chamado “ciclo completo de policiamento”, diferentemente do modelo atual no qual há uma divisão de competências conferidas à Polícia Militar e à Polícia Civil, enquanto esta exerce as funções judiciais de investigação, aquela tem a função ostensiva de patrulhamento e prevenção dos ilícitos penais. Porém, esse tema é bastante amplo e necessita de debates mais abrangentes que envolvam todos os segmentos sociais, sendo um dos possíveis caminhos para modernização e eficiência das polícias estaduais.

**TABELA 15.** Opinião dos entrevistados acerca do Policiamento Comunitário, Amapá – 2015.

O QUE VOCÊ ACHA DO POLÍCIAMENTO COMUNITÁRIO?		
	Quantidade	%
Funciona	266	6%
Não funciona	156	60%
Não soube opinar	124	24%
<b>TOTAL</b>	<b>546</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionário aplicado pela Equipe Técnica.



**GRÁFICO 15.** Opinião dos entrevistados acerca do Policiamento Comunitário, Amapá – 2015.

Quanto à funcionalidade do modelo de policiamento comunitário, percebe-se que quase a metade dos entrevistados, 48%, acreditam no seu funcionamento para reduzir a criminalidade. Para 29% esse modelo não funciona e 23% não souberam opinar. Diante disso, nota-se que parte da sociedade não acredita nessa estratégia organizacional como meio para a resolução de seus problemas. É preciso que haja uma interação prática entre a sociedade e as instituições da segurança pública para que a aproximação e a confiança se concretizem em toda sua plenitude.

## APÊNDICE C – Conferência em Segurança Pública

Como parte do trabalho de elaboração do Plano Estadual de Segurança Pública do Estado do Amapá (PLANESP) para o período de 2015-2018, envolvendo Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros, IAPEN, POLITEC e PROCON, no dia 15 de abril de 2015, no horário de 08h às 12h, foi realizada na Academia Integrada de Formação e Aperfeiçoamento (AIFA), a Conferência em Segurança Pública, com objetivo de coletar informações dos órgãos e entidade envolvidos.

Os trabalhos foram coordenados pelos membros que integram o PLANESP, os quais ficaram responsáveis por indicar 10 membros de cada Instituição para participar do evento, sendo que entre os indicados deveriam estar servidores de cargos, patentes e áreas de atuação diversificadas, de forma a proporcionar melhor resultado à dinâmica desenvolvida.

A Conferência foi realizada utilizando-se a técnica “**Árvore de soluções e problemas**”, através da qual o grupo de discussão deveria identificar os problemas, suas causas e soluções.

Para o melhor desenvolvimento das atividades, a discussão foi dividida em quatro eixos, quais sejam: **EIXO 1 – CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS; EIXO 2 – VALORIZAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS; EIXO 3 – MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL; EIXO 4 – PARTICIPAÇÃO SOCIAL.**

Os participantes, logo que chegaram ao evento, realizaram o credenciamento, escolheram o eixo com o qual se identificavam e desejavam participar das discussões e a equipe de credenciamento, cedida pelo Corpo de Bombeiros, foi orientada a distribuir os participantes equitativamente nos eixos de discussão.

Cada grupo, responsável por um eixo, teve o tempo de duas horas para discutir e apresentar aos demais participantes, coletivamente, os problemas, suas causas e soluções, relativos à temática trabalhada.



Os resultados das discussões foram submetidos à apreciação da totalidade dos participantes e aprovados por unanimidade. As anotações elaboradas por cada grupo foram recolhidas pela Coordenação do evento para elaboração do Relatório Oficial da Conferência que se encontra arquivado no Gabinete de Gestão Integrada da SEJUSP.

- No que se refere ao **EIXO 1 – CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS** foram apresentados como **problemas**: **a)** orçamento insuficiente para manutenção da segurança pública que impossibilita investimentos; **b)** recursos retornam devido à falta de projetos; **c)** deficiência nos procedimentos administrativos o que faz a segurança pública perder esses recursos; **d)** o Estado do Amapá está em último lugar na captação de recursos; **e)** falta de credibilidade na destinação de emendas parlamentares.

- Para solucionar os problemas elencados no EIXO 1 foram identificadas como **soluções**: **a)** aumentar o percentual do orçamento estadual para a segurança pública; **b)** estabelecer percentual do orçamento público estadual para a segurança pública; **c)** otimizar execução orçamentária; **d)** elaborar plano de investimentos para curto, médio e longo prazos; **e)** aumentar o percentual de execução orçamentária; **f)** criar o Núcleo de Projetos na segurança pública; **g)** promover integração dos Núcleos e projetos; **h)** estabelecer procedimentos administrativos padrões para a garantia de continuidade da captação de recursos financeiros; **i)** fomentar a captação de recursos externos através de convênios municipais, estaduais, federais (emendas parlamentares, transferências voluntárias, dentre outros); **j)** normatizar e otimizar a aplicação dos recursos financeiros oriundos dos Fundos (convênios) existentes nos órgãos de segurança pública; **k)** estabelecer Planos de Investimentos (planos de obras, plano de reaparelhamento, banco de dados de projetos); **l)** criar Sistema de Monitoramento de fontes de capacitação de recursos; **m)** criar o Fundo Estadual de Segurança Pública.

- Quanto ao **EIXO 2 – VALORIZAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS** foram levantados como **problemas**: **a)** ingerência política e deficiência de capacitação, decorrente da falta de comprometimento da

Administração; **b)** ausência de sequência no servidor habilitado para o desenvolvimento das atividades, em razão da falta de comprometimento do Gestor com a Educação profissional; **c)** deficiência nos serviços prestados à população, por motivo de indicação de contingente sem critérios de pré-seleção; **d)** falta de comprometimento e aproveitamento dos conhecimentos adquiridos, por questões de interesses políticos; **e)** ausência de quadro funcional no PROCON; **f)** desvio de servidores de seus órgãos, por interferência política e falta de atrativos e benefícios financeiros nos órgãos de origem; **g)** falta de quadros específicos; **h)** planos de cargos e salários incompatíveis com o tempo de serviço para se chegar ao final da carreira na Polícia Civil; **i)** ausência de concursos internos periódicos na PM e CBM; **j)** falta de regulamentação de benefícios existentes em lei PC, PM e CBM; **k)** falta de tratamento isonômico para a concessão de benefícios na PC; **l)** estrutura física inadequada; **m)** gestão de pessoas precária e desproporcional; **n)** sobrecarga no serviço de algumas pessoas enquanto outras ficam na folga em razão de muitos servidores nos setores e poucos no plantão; **o)** inexistência de concurso para participar de qualificação (pós graduação e demais cursos); **p)** indicações políticas indeterminadas; **q)** inexistência de valorização continuada e de servidores que realmente merecem valorização; **r)** falta de concurso para o PROCON.

- Como **soluções** para os problemas abordados no EIXO 2, foram elencadas: **a)** capacitação continuada com a logística por conta da Administração, através de um planejamento institucional; **b)** divisão nas instituições de pessoas específicas para realizar a capacitação continuada que seria realizada através da EAP e da própria instituição; **c)** impessoalidade para tratar das questões relativas a servidores; **d)** realização de concursos públicos; **e)** realização de concursos públicos periódicos na PM; **f)** criação de plano de carreira compatível com a aposentadoria na PC; **g)** regulamentação de benefícios existentes em lei; **h)** isonomia ao tratar os servidores; **i)** reforma/criação de espaços adequados e aquisição de equipamentos adequados e específicos; **j)** realocação de servidores, melhor distribuição interna e redistribuição de pessoal; **k)** elaboração de provas escritas para seleção dos melhores colocados para participar de capacitações; **l)** criar o quadro efetivo no PROCON; **m)** realizar planejamento que vise a integração na formação e qualificação por meio de políticas públicas; **n)** fortalecer



a AIFA, enquanto Academia Integrada na formação e qualificação dos operadores da segurança pública, melhorando a estrutura física, humana e material; **o)** criação de Comissão Permanente para elaboração de projetos e captação de recursos que vise atender a demanda de capacitação; **p)** Fortalecimento das coordenadorias de ensino das instituições; **q)** integração das Coordenadorias de Ensino.

• No que diz respeito ao **EIXO 3 – MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL**, os **problemas** encontrados foram: **a)** dificuldade de interação entre as instituições por estas trabalharem em sistemas isolados; **b)** descontinuidades administrativas; **c)** inexistência de procedimentos administrativos; **d)** demora em se instalar o E-DOC pelo PRODAP; **e)** falta de recursos específicos para uso em tecnologia; **f)** ausência de acesso às informações entre as instituições; **g)** Problema de gerir conhecimento e alimentar um banco de dados único com relatórios de cada órgão e acesso aos agentes desses relatórios; **h)** a estrutura nos canais de comunicação para implantação dos projetos é lentos e carece de melhores programas.

• As **soluções** encontradas para sanar os problemas identificados no EIXO 3 são: **a)** maior estruturação entre as instituições de segurança pública no quesito tecnologia informação; **b)** criar projetos e programas para adquirir recursos a serem usados no âmbito institucional e Governo; **c)** informatizar o controle de protocolo; **d)** orçamento próprio para as T. I. das instituições para que possam melhorar e ampliar; **e)** criar um cadastro com acesso às informações dos órgãos que emitem relatórios mensais; **f)** adotar o projeto SINESP para soluções de diversos problemas da segurança pública; **g)** criar POP's e PAP's no âmbito estadual afim de todos seguirem a mesma padronização/alimentação de relatórios em site que será acessado por um agente; **h)** usar recursos da SENASP com projetos elaborados e para melhorias das estruturas tecnológicas e canais de comunicação; **i)** acelerar o desenvolvimento do E-DOC no PRODAP; **j)** melhoria das Instituições e optar por aluguel de carros e uso de carro específico; **l)** criar projetos e programas através de uma comissão englobando todos os órgãos para adquirir recursos a serem usados no Estado pelas instituições; **m)** estabelecer a



entrega ou auxílio-fardamento aos agentes que não possuem previsão em lei; **n)** estabelecer o plano de aquisição de EPI gerais para os agentes de segurança pública e equipamentos para os locais compatíveis com os riscos.

- Quanto ao **EIXO 4 – PARTICIPAÇÃO SOCIAL** identificaram-se os seguintes **problemas**: **a)** falta de publicidade das ações positivas junto à sociedade em razão da ausência de servidores encarregados dessa atividade; **b)** falta de abertura na relação entre Instituição e sociedade por ausência de motivação dos colaboradores; **c)** falta de projetos sociais por falta de interesse das Instituições; **d)** imagem negativa da segurança pública; **e)** resistência dos servidores em aderir e investir em projetos sociais (problemas culturais); **f)** ausência da publicidade das atribuições e serviços oferecidos; **g)** inexistência de pesquisa de satisfação à sociedade.

- Para solucionar os problemas identificados no EIXO 4 foram apontadas como **soluções**: **a)** gerar integração periódica com as comunidades através de reuniões e ações gerais (sociais); **b)** criar uma ouvidoria em cada instituição; **c)** utilizar redes sociais para divulgação de ações; **d)** reestruturar as UPC's com equipe formada por membros de cada instituição; **e)** integração dos conselhos para atuar como parceiros; **f)** designação de corpo técnico para elaboração e execução de projetos sociais; **g)** buscar parceiros em geral (Secretarias e particulares); **h)** investir na capacitação de recursos humanos na área de elaboração de projetos; **i)** criar Coordenadoria Integrada com a participação de todas as forças de segurança pública para desenvolvimento de projetos sociais; **j)** assessoria de imprensa atuante; **k)** criar banco de projetos; **l)** ampliar e divulgar de maneira eficaz o trabalho do CIODES; **m)** realizar anualmente pesquisa de satisfação.

## APÊNDICE D - Questionário Aplicado aos Servidores da Segurança Pública

**Objetivo:** Levantar junto aos servidores da Segurança Pública do Estado do Amapá opiniões relacionadas às atividades desenvolvidas nas áreas administrativa e operacional a fim de encontrar subsídios para elaboração do Plano Estadual de Segurança Pública, no período 2015-2018. E ninguém melhor do que você, que dedica sua vida a essa área, poderá contribuir para o crescimento e desenvolvimento da Segurança Pública no Estado.

**Local:** Locais de trabalho, no período de 18 a 25 de março de 2015.

**Universo/Amostra:** Servidores que compõem os órgãos de Segurança Pública no Estado do Amapá.

### Perfil do entrevistado

1. Sexo: ( ) M ( ) F

2. Cargo/ Função: \_\_\_\_\_

3. Tempo de serviço na Instituição: \_\_\_\_\_

4. Idade: \_\_\_\_\_

5. Escolaridade: \_\_\_\_\_

### 6. Qual o principal motivo de seu ingresso na sua Instituição?

( ) Salário ( ) Vocação ( ) Estabilidade do emprego ( ) Falta de opção ( ) Outro

### 7. Você se considera motivado para desempenhar seu trabalho?

( ) Muito motivado ( ) Motivado ( ) Pouco motivado ( ) Desmotivado

### 8. Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?

( ) Muito reconhecido ( ) Reconhecido ( ) Pouco reconhecido ( ) Nada reconhecido

### 9. Dos fatores abaixo, defina em cada um deles o que mais afeta a qualidade do serviço que você desempenha?

**Obs: (1= afeta muito, 2=afeta e 3= afeta pouco)**

( ) Injustiças internas

( ) Falta de capacitação/qualificação profissional

( ) Carência de equipamentos e armamentos

( ) Falta de viaturas

( ) Pouca valorização e reconhecimento do trabalho que executa

( ) Situação Salarial

( ) Deficiência de estruturas físicas

( ) Falta de efetivo

( ) Interferências políticas

### 10. O relacionamento entre os superiores hierárquicos e os subordinados dentro da sua Instituição é:

( ) Ótimo

( ) Bom

( ) Regular

( ) Ruim

### 11. Falta disciplina na sua Instituição?

( ) Sim

( ) Não

( ) Não sei





## APÊNDICE E - Questionário Aplicado à Sociedade em Geral sobre Segurança Pública

**Objetivo:** Levantar junto à população do Estado do Amapá opiniões relacionadas à segurança pública, a fim de encontrar subsídios para elaboração do Plano Estadual de Segurança Pública (PLANESP) no período 2015-2018.

**Local:** Estado do Amapá, mais especificamente nos municípios de Macapá e Santana. Em Macapá a pesquisa de campo se desenvolverá nos bairros Araxá, Pedrinhas, Buritizal, Centro, Novo Horizonte e Terminal Rodoviário, sendo este último, local de grande circulação de pessoas que viajam para outros municípios do Estado por meio de transporte terrestre. Em Santana a pesquisa se dará no Centro comercial do município.

**Universo:** População do Estado do Amapá.

**Amostra:** A amostra será extraída durante o período de 18 a 25 de março de 2015.

### Perfil do entrevistado

1. Sexo: ( ) M ( ) F

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

#### 3. Escolaridade:

- ( ) Ensino Fundamental incompleto
- ( ) Ensino Fundamental completo
- ( ) Ensino Médio incompleto
- ( ) Ensino Médio completo
- ( ) Ensino Superior incompleto
- ( ) Ensino Superior completo

#### 4. Ocupação:

- ( ) Estudante
- ( ) Funcionário público
- ( ) Funcionário de empresa privado
- ( ) Desempregado
- ( ) Outros

#### 5. Como você avalia a atual situação da segurança pública no Estado do Amapá?

- ( ) Ótima ( ) Boa
- ( ) Regular ( ) Ruim
- ( ) Péssima

#### 6. Nos últimos oito anos, a segurança pública no Estado do Amapá:

- ( ) Melhorou ( ) Continua a mesma
- ( ) Piorou ( ) Não sabe

#### 7. Qual a sua avaliação das instituições que compõem a segurança pública no Amapá?

**Obs. (1=Ruim/Péssima, 2=Regular e 3=Boa/Ótima)**

- ( ) Polícia Militar ( ) Polícia Civil
- ( ) Corpo de Bombeiros ( ) Polícia Técnico-Científica
- ( ) Iapen ( ) Procon

#### 8. O que você acha necessário para reduzir os índices de criminalidade no Estado do Amapá?

**Numere por ordem de prioridades, de 01 (muito prioritário) até 05 (pouco prioritário).**

- ( ) Aumentar o efetivo policial
- ( ) Investir em equipamentos e tecnologias
- ( ) Qualificação/ capacitação dos policiais
- ( ) Valorizar e melhorar o salário dos policiais
- ( ) Construir mais delegacias e presídios
- ( ) Outros

